農業協同組合の営農活動に関する事業戦略論的研究(Dissertation_全文)

AUTHOR(S):

小松, 泰信

農業協同組合の営農活動に関する

事業戦略論的研究

小　松　泰　信

目　　次

序章　序　論

第1節　課題

本論の課題は，わが国の総合農業協同組合（以下，農協と略称する）における営農活動のあり方について明らかにすることである．

このような課題を設定したのは，全国4,000弱の農協が“組織依存型個別経営”[1)]という特徴をもつ400万戸弱の農家を中心的な組合員としており，わが国における農業の展開過程においてその果たすべき役割は大きくかつ重要な意味をもっている，という認識に立つからである．

わが国農業が今日の危機的状況の中で再建・確立されるために求められている主要な取組みとして次のような点があげられる．

第1には，国際競争力を強め消費者の要求に応えるために，生産性の向上と生産コストの低減への取組みである．

第2には，農業経営の分化の現状に照らして，生産性の向上を図るために，中核農家の規模拡大，集落を基盤とする地域営農集団の育成強化，さらに兼業農家の協力を得ての，地域における農業構造の改善（とりわけ水田農業の構造改善）への取組みである．

第3には，農産物の安全性，鮮度，高品質など消費者の多様な要求に対応する生産・加工・流通の高度化・多様化への取組みである．

第4には，主要農産物の輸入規制を堅持し，国内農産物の自給率を計画的に向上させるための取組みである．

第５には，主要農産物の需給均衡化と流通の改善および適切な価格政策の運用のための取組みである．

それらへの農協の対応としては，営農指導の強化と地域農業振興計画の樹立・実践，中核農家の育成と地域営農集団の強化，あるいは国民的合意形成に向けての農政活動，そして生産・加工・流通における農協の全面的機能発揮があげられる．

このような状況認識に立ち，第19回全国農業協同組合大会（平成３年10月開催）においては，農業生産基盤の脆弱化や農村社会の活力低下といった農協の組織・事業基盤の変化と農協経営をめぐる諸問題への果敢な挑戦と現状改革をめざして，大会議案「農協・21世紀への挑戦と改革」を決議し，その内容を系統農協の共通意思とし実践して行くことを決定した[2]．具体的には，①新たな農業観の確立と農業の再構築，②農業・農村振興による地域づくり，③期待と信頼に応える農協づくり，という３つの目標と，それを実現するための，①農業・農村基本政策確立と農業改革，②系統農協の事業・組織の改革，③役職員の意識と農協イメージの改革，という３つの改革から構成されている．

さて，わが国の農業はいわゆる絶対的縮小産業化の道を歩んでおり，社会・経済的にもまた農家経済レベルにおいてもその地位を低下させる傾向にあることは多言を要しない．しかし他方では，国民の主食である米生産をはじめとする食料の安定供給を担う機能に，地域農業が果たす地域経済に対する活性化機能や農村社会の維持，さらには国土・環境に対する保全機能などを加えた，農業の多面的役割が注目されてきている．

このような農業をめぐる評価と期待が変化・変質している状況下において，農協の営農活動が果たさなければならない役割も従来のものを踏襲したものではなく，新たな展開が求められる．農業の役割の多面化に

対応して農協の農業生産に果たす役割も多面化することが求められる．そのことはその遂行体制そのものの枠組みの変更をも求めることになる．それはまさに系統農協に対して新たな農業観の確立と，それに基づいた農業の再構築を求めるものであり，農業・農村振興への総合的な取組みとなって具体化される必要がある．この点から，大会議案が農業振興問題を地域づくりの一環として位置づけ，「快適なわがむら・まちづくり」という取組みの中で取り上げていることは注目されよう．

そこに示されている地域農業振興への取組みについて，本論の課題に照らしてここで触れておかなければならないのは次の３点である．

第１には，振興作目とりわけ重点作目について流通・販売対策，作目別専門指導の強化，生産技術の高度化・安定化対策などを講じることによって，マーケティング戦略重視の姿勢を明確に持ちはじめた点である．

第２には，営農指導体制の整備・確立のための具体策として，営農企画機能の充実，作目別専門体制の充実に加えて，行政と連携しての営農センターの設置，営農指導員の計画的確保，育成，そして資質向上をはかるための資格認証制度の普及・活用，そして財政基盤確立のための基金造成があげられている点である．

第３には，担い手不足地域における農協・連合会による直営・経営受託事業の実施などによる積極的な農業生産体制への取組みをあげている点である．

以上のような全国的視点からの農協活動に対する期待あるいは課題提起を踏まえて，地域農業の生き残りはもとより，さらなる発展をめざして営農活動は取組まれなければならない．

そのためには，具体的にどのような体系的枠組みでそれを遂行して行くかについて理論的に明らかにする必要がある．冒頭で示した本論の課

題はこのような問題意識に基づいて課せられたものである.

第2節　方法

さて本論の課題を検討するにあたっては事業戦略論的接近方法を用いる. 事業戦略は, 「事業の環境適応方法を将来志向的に示した, 組織関係者の事業に関する意思決定のための長期的・総合的方針」[3)]と定義づけられる. その方法論的特徴は, 環境適応および競争への積極的対応を基調とし, 長期的かつ総合的視点から事業のあり方を明らかにしようとする点である.

この事業戦略論を課題解明のための接近方法として用いた理由について, 事業という視点と戦略という視点に分けて示すことにする.

まず, 営農活動を事業としてとらえる視点は, 1つには農協の経営体的側面を重視するためである. 農業が担っているあるいは担わなければならない多面的な役割について農協が十分に認識し, わが国農業の再建・確立のために山積する諸課題の解決に積極的に取組むことは, 農協の存在意義に関わる重要な課題であるといっても過言ではない. しかし問題は, 農協における経営資源が有限であり, かつ組合員の同質性が薄れてきている中で, 営農活動への資源配分を優先的に行える農協はきわめて限られてきている点である. すなわち, 営農活動といえども農協が営む複数の活動のうちの一つであり, 他の活動と同等なものとしてそれを位置づけている農協が少なからずあり, 今後もこのような農協が増えることが容易に想定される. このような状況は, 経営資源の有限性を前提として営農活動が事業として効率的に遂行され, 採算性・効率性・経済性が厳しく追求されなければならないことを意味している. 採算性・効

率性・経済性を等閑視して営農活動に取組む場合と比較するならば，これらの点を十分意識して営農活動に取組む場合の方が事業としての継続性が保証され，中期から長期にかけては組合員により多くの便益をもたらすものと考えられる．

もう１つには，協同組合運動の基本理念が，事業活動の反復・継続を通じての目的達成にあり，事業が協同組合における「具体的目的」であることを再確認するとともに[4]，「事業は経営存在のレーゾン・デートル」である，という経営存在における事業の“基体”[5]性を強く意識する姿勢が，今日の農協関係者には必要であると考えるからである．

さて，事業という視点からの接近方法は営農活動に関する次の４つの側面に対する具体的検討となる．

第１には，具体的にどのような機能が営農事業の機能として存在し，その中から環境条件や経営資源賦存量といった制約条件を参酌し，いかに体系的に機能選択を行うかという問題である．

第２には，選択された機能をどのような体系で遂行するかという，事業実施のための組織形態（農協内部機構）についての選択問題である．

第３には，事業遂行を実際に担当する“人”がどのような機能を持ち，事業遂行に携わるかという問題である．この中には，その採用や資質向上対策についての取組み課題も含んでいる．

第４には，このようなシステムとして遂行された営農事業の経営効果・収支問題である．

そして戦略という視点は，前述した“競争社会のなかでの生き残り”という重要な課題への積極的対応をその原点とし，そのための環境変化への的確な対応を長期的・総合的視点から示すもので，今日の農協営農活動を取り巻く厳しい競争環境を所与の条件とするとき不可欠のものと

言えよう.

事業戦略論的方法とは，環境との適応，競争への積極的対応という視角から営農活動におけるこれらの４側面のあり方を検討することと要約される.

第３節　構成と主内容

本論の構成と主内容は次のようになる.

第１章では，農協事業の新展開と事業戦略の課題を明らかにする．まず農協事業の枠組みを整理するとともにその今日的問題点を明らかにし，事業環境の変化の状況への対応能力に限界があることを確認する．そして事業構成と事業方式，そこにおける組織力の位置づけについての考察を行い，今後の事業戦略のあり方と展開方向について検討する.

第２章では，農協営農事業機能の選択理論を明らかにする．まず営農事業戦略の枠組みと選択の体系を検討する．そしてそれに基づいて，農協規模，主幹作目，立地別に戦略的機能選択のあり方を検討する.

第３章では，農協営農事業組織形態の選択理論を明らかにする．まず主要な組織形態である職能別組織形態，事業部制組織形態，混合型組織形態についてそれぞれの特徴や問題点を検討する．そして，既存の営農事業組織形態論をサーベイし，その問題点を明らかにする．次に，長野県の農協のデータに基づき組織形態の選択実態を考察する．そして，組織形態選択の理論モデルを提起する.

第４章では，境界連結者という概念を用い営農指導員の今日的機能，育成・啓発，士気高揚等の誘因のあり方について明らかにする．まず，境界連結者機能の意義を考察し，その問題点を明らかにする．営農指導

員を営農事業における境界連結者と位置づけ，その機能を検討する．そして，組合員組織をも含めた広義の農協組織における「情報」および「影響」に関連する特質的機能のあり方を検討する．さらに，育成・啓発と士気高揚等の誘因に関する視点から機能発揮のための条件について明らかにする．

第５章では，農協営農事業の経営収支問題を明らかにする．まず，経営収支の意義を検討する．次に営農指導事業，営農事業の経営分析を行いその問題点を明らかにし，財政基盤の確立という視点からその改善点について検討する．

そして終章においては，全章的考察内容の要約と結論について示す．

注１）　藤谷築次「現代の農業経営分析の課題と領域」『現代農業経営分析論』，亀谷昱編著，富民協会，1990年，24頁-25頁．

２）　第19回全国農業協同組合大会議案「農協・21世紀への挑戦と改革」，全国農業協同組合中央会，1991年．

３）　本論の定義づけにおいて参照した加護野においては，経営戦略の多様な概念の共通項を整理し「環境適応のパターン（企業と環境とのかかわり方）を将来志向的に示すものであり，企業内の人々の意思決定の指針となるもの」と定義している（加護野忠男「経営戦略とは何か」『経営戦略論』，石井ほか著，1990年，有斐閣，7頁）．

４）　『新版協同組合事典』，家の光協会，1986年，587頁，藤谷築次稿．

5） 山本安次郎「経営存在論」『経営学原論』．山本．加藤編著．文眞堂．1990年．参照．

第１章　農協事業の新展開と事業戦略の課題

第１節　はじめに

農協において「組合員の農協離れ」あるいは「逃げる組合員追う農協」という指摘がなされて久しい．このような現象が具体的な形として現れるのは，基本的には次の３つの局面においてである．１つには，事業を利用するか否かという“農協の事業利用に対する選択局面”である．２つには，総代会あるいは集落座談会といった農協運営に関する集まりに参加するか否か，あるいは参加しても積極的に議論や行動に加わるかどうかという“運営参加局面”である．そして３つには，自分達の農協という精神的あるいは心理的密接度といった“帰属意識・ロイヤルティー発現局面”である．「組合員の農協離れ」とは，事業利用率の低下現象，運営参加率の低下，帰属意識の希薄化やロイヤルティーの低下，などを総称したものと言える．

農協に限らず協同組合はすべて組合員の存在を前提として成立している．組合員不在の協同組合は成立しない．とすれば，組合員が農協を離れるという事態はいかなる局面において具体化しようとも，協同組合の存在意義についての再検討が必要であることを示す信号と見なされよう．そしてそれは，農協の既存の事業に関する検討が緊急の課題として上がっていることを意味している．なぜなら，序章でみたように組合員が農協へ加入する最大の理由は「具体的目的」としての事業利用にあるから

である．すなわち，組合員が求める事業が積極的に展開されなくなれば，組合員は農協事業を利用する必然性も，さらには組合員である必然性もなくなる．

もちろん農協離れの原因は他にも考えられる．しかしこのような傾向が，全国レベルで恒常的に起こっているとすれば，まず事業についての検討が必要であろう．そして組合員の事業への要求と実態としての事業の間に齟齬が生じているとすれば，事業面に関する改善のあり方についての検討が加えられなければならない．

このような問題意識より，本章では事業戦略論の視点から農協事業の現状を分析するとともに，今後の展開方向についての検討を行う．事業戦略とは，序章の定義に従えば「事業の環境適応方法を将来志向的に示した，組合員および専従役職員の事業に関する意思決定のための長期的・総合的方針」と定義される．そして事業戦略の視点からの検討方法は，具体的には，事業の“構成”と“方式”についての検討を行うことである．

以上より，まず次節においては，農協事業の枠組みを特性，構成，方式という点より整理し，その問題点と今日的な限界性を明らかにする．第３節では，農協事業を取り巻く環境条件の変化について経済環境と組合員の変化という２局面から整理し，事業戦略上の課題を明らかにする．また，事業総利益を指標とし農協経営の現況を見る．第４節では，農協事業戦略の展開方向とそこにおける組織力のあり方を明らかにする．

第２節　農協事業の枠組みと問題の所在

１）　農協事業の特性

一般企業（株式会社）における事業の特性との対比によって，原則的な視点から農協事業の特性を明らかにする．

第１特性は，目的についてである．農協が事業を行う目的は，組合員の経済的・社会的地位の向上である．このため最大奉仕原則と非営利原則が農協法第８条に規定されている．他方，一般企業においては，営利追求により株主の利益を最大化することを基本的目的としている．

第２特性は，事業の採択基準である．農協では，組合員の営農と生活と密接なつながりを持った事業を行うことになっており，組合員の営農と生活から遊離した事業を専従役職員が先行して事業として採り上げることは原則としてない．他方，一般企業においては，どのような事業を採り上げるかは企業の自由意思であり，株主や消費者の意向に基づく必要性はない．

第３特性は，事業対象（利用者）についてである．農協では，組合員が直接利用する．農協において営利目的が基本的に成立しないのはこのためである．なぜなら，営利目的の遂行は自己搾取を意味するからである．他方，一般企業においては，事業対象は不特定多数の顧客である．株主においても利用するか否かは自由意思である．

第４特性は，事業資金調達方法である．農協での中心的な調達方法は組合員からの出資金であり，事業資金の調達源は組合員に限られている．一般企業（株式会社）では，株式の発行により不特定多数の投資家から調達することができる．

第５特性は，事業区域の制限である．農協においては，組合員の出資によりその営農と生活に関わる事業を行っているため，事業区域が制限されている．他方，一般企業の場合，業種によっては規制がある場合も考えられるが基本的には制限がないものと言える．

以上５つの事業特性を見ると，農協の事業にはきわめて制限が多いことがわかる．これらのことが事業の発展的展開において制約条件となる可能性が大きいことは容易に想定される．

例えば，第２特性からは，組合員の要求が多ければ，採算性が低いことが予想される事業でも取組まねばならない事態が生じる．反対に採算は十分取れることが予想される事業でも，組合員の賛同が少ないために取組めないという事態も生じる．このことは次の３つの問題を発生させる可能性を持っている．１つには，一般的な採算性基準からは必ずしも最適事業構成とはなり得ない可能性を農協が内包することになる．２つには，新規の事業を創出していくという動機づけに欠け，保守的な事業運営となる可能性が大きい．今日の豊かな時代において，消費者は必需財には充足されているため，「発明は必要の母」と言われるように消費者自身気づいていない潜在的欲求の段階まで調査分析したうえで，一般企業では事業提案している．しかし，農協の事業展開には受動的・消極的な傾向がうかがわれ，一般企業との競争が激しくなればなるほどその差はこれまで以上に顕著となる．そして農協事業はそれらの後塵を拝することになろう．３つには，非採算部門に対する改善意欲が停滞したり，職員の企画力が涵養されないなどにより，職場の活力・職員の士気が低下する可能性が大きい．

また第４特性の協同組合的資金調達限度条件からは，今日求められている大規模施設等への投資の困難性という問題が生じる．このため専属的利用者から特別出資金を募らねばならない場合[1]や，隣接農協との協同事業に取組まねばならない場合も生じる．

さらに第５特性は利用者数が限定されることを意味しており，組合員の事業利用額・頻度に一定の限界がある事業については，容易に取組め

ず，もし要求が高まるならば，員外利用を拡大するための対策が講じられなければならない．

以上より農協事業の特性は一般企業の事業特性と比べて，「組合員の出資・要求・利用を前提としたもので，事業展開の自由度は相対的に低い」として特徴づけられよう．

2） 事業構成の特性

農協事業構成上の特性としては，多角的事業構成が制度的に保証されていることがあげられる．総合農協は昭和22年の設立当初より信用，購買，販売，利用の４種事業を中心とした兼営体である．農協にとって多角経営であることは所与の条件であった．農協が取組みうる主要な事業の範囲については農協法第10条に列挙されている．これについては“多くの事業に取組むことが法的に保証されている”という見解と，“そもそも法律に規定されていること自体，今日のような環境変化が激しく，業際的な事業展開が求められるときに柔軟な事業への取組みを困難としている”という相反する見解が現場では聞かれる．

しかしこれまで，多角経営の制度的保証が事業展開に有利に働いてきたことは言うまでもない．実際，地域や農協規模にかかわらず各農協においては多くの事業が展開されている．しかし，周到なる環境条件分析と蓄積された経営資源を基盤として，多角化の論理に基づいての事業展開を行っている企業と比較した場合，農協は安易な多角化を展開する危険性を内包しているとも言える[2]．

ところで事業構成に先だって，事業戦略領域（ドメイン）の決定がなされなければならない．これは事業活動を行う領域を決めることであり[3]，農協の基本的性格を決定する意味を持っており，重要な決定である．ただし，前述したように制度的に多種兼営が保証されていることや，基

本的には農業に従事する農民の組合ということから，自ずとその事業領域は決定されるために，必ずしも慎重な検討を経て決定された場合ばかりではない．

多種兼営体である農協における事業戦略領域の決定の特徴的な点は，多種兼営の軸をどこに求めるかという問題として問われてきたことである．農協事業の事業戦略領域を概括提示したものとしては全国農協大会における決議事項がある．それによれば，昭和42年第11回大会の『営農基本構想』の決定までは農業を軸とした戦略領域の決定であった．しかし，45年第12回大会に『生活基本構想』が決議され営農と生活による“車の両輪論”が展開され，60年第17回大会における農村振興方策（活力ある農村社会の建設）の決議による，営農，生活，そして地域社会建設という“三正面作戦”への積極的展開に至っては，多軸的事業戦略領域の決定と見ることができる[4]．

この事業戦略領域の多軸化は，農業が縮小産業化し軸としての役割を担えなくなったことと，組合員さらには農協が多様化するなかで全国一律の戦略領域を決定することの有効性が少なくなったことなどを反映したものといえる．多軸化は，多角的事業構成の積極的展開として具体化されるが，このことは農協が事業ノウハウの蓄積されていない事業領域に参入することを意味しており，その戦略性がまさに問われるところとなる．

3）　事業方式の特性

これまでに農協の事業方式と呼ばれたものとしては「食管事業方式」，「整促事業方式」，「金融・保険護送船団方式」をはじめとして「系統三段階制事業方式」，「集落を基盤とした推進方式」，「営農団地事業方式」[5]，「指導事業主導型事業方式」[6]などがあげられる．

これらの事業方式の今日的な限界性について，次のような見解が提示されている．

まず甲斐氏は[7]，事業方式を「協同の仕事を進める上での一定の形式または手続き」として定義し，そこには協同組合らしさが必要とした．しかし現行の事業方式は協同組合らしいものではないとしている．その理由として第１にあげているのが，複合的な「行政下請け事業方式」としての「食管事業方式」の問題性である．その問題性とは，農協の主体性により組合員の協同を実現しようとした経済合理性に基づいて開発・設定されたものではないという点である．そして第２には，この事業方式の“発展”を支えたものとしての「整促事業方式」の問題性をあげている．この方式は，昭和20年代から30年代のはじめにかけて特に経営的危機にあった連合会，とりわけ経済連を救済するために採用されたもので，「予約注文」「無条件委託販売」「全利用」「計画取引」「共同計算」「原価主義」「現金決済」の７つの原則にたった事業方式である．この方式の問題性とは，連合会の経営にとってはきわめて安全かつ能率的なものであるものの，農協に対しては厳しくそれが組合員に最終的に転嫁されるシステムであるという点である．さらに第３として，組合員の「顧客」化，組合員組織リーダーのセールスマン化，従業員の「ノルマ」推進，といった事業推進方式の問題性である．このように現行の事業方式の問題点を整理したうえで，「寡占」の経済法則が支配的であることと，その中で激化する「農協間競争」を与件として，①「寡占」体制への抑止的対抗の協同組合としての事業方式，②組合員（特に正組合員）の経済的利益を第一義的に保証する，③組合員が主体的行動し得る「運動」としての事業方式，への転換が必要であることを指摘している．

藤谷氏は[8]，協同組合事業方式の特質を協同効果型である点に求めて

いる．協同効果は規模効果と組織力効果の合成効果である．規模効果は集積効果で流通コストの節減や取引力強化の基礎となる．組織力効果は，計画（予約購買等），調整（生産・出荷調整等），参画的利用促進（組織購買等における労働提供参加とニーズ反映型参加等）によってもたらされる経済効果である．そして，「組合員の協同活動の成果を大きくすることのできるような協同活動の仕組み」の開発・確立による「農協事業活動の組合員にとっての有利性の確保」の必要性を指摘している．その協同活動の成果（協同効果）は，①集積の経済効果，②計画や調整の経済効果，③参画の経済効果，などに区分されるとともに，事業活動分野や商品種類によって異なるとしている[9]．

武内氏は[10]，事業方式を「協同組合の理念に基づいて，組合員の営農と生活に関する必要性を，協同事業として効果的かつ実現するための手順・内容・推進のあり方」と定義し，組合員のニーズを正しく反映し，かつそれを効果的に実現することのできる事業方式の確立と実践のいかんが，農協の存立にとって核心的なポイントであるとしている．

以上３氏の見解の共通点は，現行の事業方式における限界とそれからの転換の必要性を強調している点に認められる．そしてこのような見解に依拠するとき，現行の事業方式の特徴は，“保護および統制下にある農業生産を事業展開の軸とし，慣習的組織力を活用した連合会依存型の方式”として要約される．それは，甲斐が強調していた寡占化経済を与件としたものではなく，今日ほど競争関係が激しくない時代および組織環境の中での事業の「やり方」であった．そこには，環境適応とか競争への対応という戦略的視点が必ずしも十分には組み込まれていない．実はそのことが「事業方式」という呼び方自体に表れていると言えよう．そして，このような硬直的な事業方式は激しい環境変化，とりわけ自由

を基調とする競争環境の中では有効性を発揮する余地を狭められていると言えよう.

第３節　農協事業をめぐる環境変化と課題

では，農協事業を取り巻く環境条件がどのように変化しているのかを経済環境の変化と，組合員の変化という２局面から整理し，事業戦略上の課題を明らかにする．またそのような変化が農協経営にどのように反映しているのかについても，事業総利益を指標にとり検討する.

１）　経済環境の変化

１．　農業の事業展開軸としての役割低下

農家戸数・人口の減少，農業労働力の減少・高齢化の進展さらには後継者のいない農家の増加，等々によって地域農業は蜕農化し，国民経済における産業としての農業の地位は後退を続けている．農家段階においても農業所得は減少の一途をたどり農家経済における農業の地位も後退している．しかし，農家所得の低下とはなっていない点に注意しておかなければならない．農家経済を所得面で見ると都市勤労者世帯と同一水準かあるいはそれ以上の年間所得を得ており，少なくとも農家だから貧しいという時代ではなくなっている．このことは，農協における農家組合員に対する“経済的貧困からの解放”というかつての課題が克服されたことと，それが今後の農協運営の命題とはならないことを示唆している.

ここで２つの課題が提示される．１つは，農業の縮小産業化の中で農協が比較優位性を最も発揮できる領域である農業を事業戦略上，どのように位置づけるかという問題である．もう１つは，経済的に豊かになっ

た組合員を対象とした事業のあり方である．それは農業協同組合としての将来的な存在意義を確立することにもなる．

2．　規制の緩和

今，農協事業は３つの規制緩和すなわち自由化の中にある．

まず第１には農産物輸入の自由化である．国内農業の保護にきわめて大きな役割を果たしてきた国家貿易６品目（米・小麦・大裸麦・脱脂粉乳・バター・生糸）についての自由化圧力については多言を要しない状況である．特に米をめぐっては日本農業の根幹にかかわるとして反対運動が取組まれている．しかし，自由化を見越した取組みに着手している産地も出てきており，両面からの取組みが求められている．

第２には，食管制度および運営の改編である[11]．その嚆矢と位置づけられるのは昭和44年の自主流通米制度の創設である．その後，食管制度下における米流通の性格は大きく変化し，いわゆる混合流通システムの時代を迎え，近年では“自由が自由を呼ぶ”過程が進行している．食管制度の変質が進み，米流通の自由化が強まる中，農協も単純に制度の上に“あぐらをかく”状態ではいられなくなってきている．米の販売・購買両面において競争環境が厳しくなっており，個々の農協や経済連はつねに選別される立場におかれる状況にある．

第３には，金融自由化の進展である．金融自由化とは，金利，業務分担，内外市場分断規制，の３規制に関する自由化であるが[12]，農協信用事業はこれらの規制によるいわゆる護送船団方式に保護されてきた．金融自由化の中で農協信用事業は，「他業態の金融機関に負けない金融商品や金融サービスを利用者に持続的・効率的に提供できる力量を身につける」ことに取組まなければならない時代に入っている[13]．

以上３つの規制緩和は農協事業を取り巻く経済環境が自由化時代に入

ったことを意味している．そしてこのことにより将来的には，保護・統制を前提とした農協の事業方式の有効性が失われていくことが容易に推察される．

3．　サービス経済化の進展

わが国の産業構造は高度に発展し，第三次産業のウエートが増大しており，いわゆるサービス経済化の段階にある．サービス経済化という状況下における農協事業のあり方を考える場合，まず検討しなければならないのはそれが組合員の経済行動，とりわけ購買行動に与える影響である．それは，組合員に対して必需財中心の消費生活から非物質的な生活領域をより豊かなものにしようとする志向性を喚起させ，彼らが単なる消費者から，自らの生活を主体的に創造していくために財・サービス・情報を購入する総合的存在としての生活者へ変化していく主要な契機となる．具体的には，自己実現を目指した，文化的，社会的により高次元の欲求を満たすためのサービス，すなわち機能を重視した購買行動として現れる．さらにこのことは事業の具体的内容としての機能そのものが問われることを意味している．しかしこのような次元での欲求は価値観の多様化する領域であり，個性化を志向する領域である．供給者側は，必然的に「商品の多様化」という対応を取らざるを得なくなる．生活者は「個性的なものを，少量，必要なとき，若干高価でも」購入するという購買行動をとる．このため，「同一規格のものを，大量に，予約して，低価格で」という，組織依存型の農協事業方式が有効性を発揮する領域が限られることになる．反面，このような生活者をめぐる動向は，営農事業への取組みにおいて，これまでの消費者ではなく生活者への農畜産物の供給という視点が重要となることを意味しており，販売事業の新しいあり方についての検討を促すことになる．

もちろん，サービス経済化の進展が農協事業にマイナス効果ばかりをもたらすわけではない．サービスが持つ経済的諸特徴のうち，それが供給者と需要者の協働によって完成度を高めることができるという特性を持っている点に注目しておかなければならない．組合員を良き協働者として位置づけ，財・サービスの開発や生産の過程への組合員の参画を促進することによって，サービスの品質が高められる．この過程を経ることによって組合員は，自らが要求した品質通りの財・サービスを調達することが可能となる．そのことによって農協事業の利用率が高まるとともに利用の継続性が高まる．これは組合員における他業態の事業を利用するための乗換費用が相対的に上昇することを意味する[14]．組合員の存在およびその組織化がもち得るサービス経済下での１つの意義がこの点に認められよう．

２）　組織力依存体制の限界

農協事業が組合員の存在に規定され，その組織化された力すなわち組織力の発現によって今日の段階までに到達できたことは改めて言うまでもない歴史的事実である．しかし，その組織力が脆弱化してきている．この脆弱化傾向は構造的であるとともに不可逆的なために問題は深刻である．この点について慣習的組織力と組合員意識（その家族員も含む）の２つの面から確認する．

１．　慣習的組織力の脆弱化

農協は事業に取組むうえで，集落に基礎をおき地縁・血縁にもとづく伝統的な連帯，すなわち慣習的組織力[15]を全面的に活用してきた．しかし混住化の進展，あるいは前述した地域農業の衰退などにより，地域農業が個別経済の基盤としての性格を弱めるなかで農村社会は変容する．具体的変容の１つとして集落的まとまりの弱まりがあげられる．それは

直接的に慣習的組織力の脆弱化として農協事業に反映する．かつての農村社会への回帰を容易に想定できない状況下において，慣習的組織力依存体制の再検討とそれに代わる組織力形成の可能性，あるいは組織力に多くを依存しない事業方式についての検討が急がれる[16]．

2．　組合員意識の変質

(1)　農家内混住化

混住化は農家対非農家という図式だけではなく，農業者対非農業者という図式のなかにも存在する．農家の家族員間においても，農業とのつながりの強弱による農協への帰属意識や事業利用率の明確な差となって表れる[17]．これは農家内部における混住化を意味している．このため農協事業は農家と非農家という混住化の図式に，農業者と非農業者の混住化という図式が加わった二重の混住化のなかでの展開を余儀なくされる．

(2)　選別的事業利用

近年，地域経済において農協が独占的状態にある事業がきわめて限られてきている．農協経営の柱となっている信用，共済事業をはじめほとんどの事業が他業態との厳しい競争関係のなかにある．組合員は，前述したように原則的には自らが運営者であるにもかかわらず，事業ごとに農協と他業態を比較考量して有利な方を選択する，いわゆる選別的事業利用傾向を強めている．また，農業以外への従事者は勤務先との取引関係を重視した業態選択を行う傾向を強めている．この傾向は本論の中心的対象である営農事業においても表れてきており，農業者においても農協事業をワン・オブ・ゼムと位置づけるようになっている．これらの動きは，農家だから，組合員だから，農業者だから，農協を“利用するはず”とは言えない，さらには“利用すべき”であると言うことがほとんど説得的ではないという今日的状況を象徴している．

(3) 私的組織化費用の上昇

選別的事業利用が発生する要因としては，供給される財・サービスの内容そのものが他業態から提供される財・サービスに比べて劣っている場合と，事業方式における問題性が顕在化した場合の２点が考えられる．ここでは事業方式の問題性に起因する場合について費用という視点から検討する．

協同組合事業方式の特質が協同効果にあり，その協同効果の１つの源泉として組織力効果があることは前述した．費用という視点からこの枠組みを見ると，組織力効果を獲得するために組合員が負担しなければならない〈私的組織化費用〉という観点が欠けていることが分かる．〈私的組織化費用〉は組合員が農協事業の利用の対価として支払わなければならない〈私的費用〉の一部を形成する．〈私的組織化費用〉は貨幣的費用と非貨幣的費用から形成される．近年，組合員は兼業機会やパート就労先も豊富であるため経済学でいうところの機会費用を強く意識する傾向を強めている．また，組織活動の「煩わしさ」という精神的費用も機会費用の構成要素として無視できなくなってきている．この費用は絶対的にも相対的にも上昇する傾向にある．なぜなら，組織化効果が協同組合固有のものであるのと同様に，組織化費用も協同組合固有のものであり他業態の財・サービスの調達コストとしては計上されない性格のものだからである．前述した選別的事業利用はこれらの費用を参酌しながらの経済合理的活動の一環として位置づけられる．これは組合員の経済意識の高まりと彼らを取り巻く経済活動環境が豊富化してきたことを反映したものであり，決して否定すべきことではない．そしてまたこれも不可逆的な傾向と言える．組合員における農協離れの一因としての〈私的組織化費用〉の増加問題への対応，具体的には当該費用を低下させる

取組みとともに，費用を負担するに値する財・サービスの開発・調達についての取組みが同時並行的に行わなければ根本的な解決策は提示され得ないと言えよう．

3） 農協事業の経営的動向

各事業の経営的動向について，昭和41年以降の事業総利益に注目し，事業別の寄与率と伸び率の全国的動向について検討する．

(1) 事業別寄与率の動向

表1-1によれば，昭和41年における信用，購買，共済の寄与率の合計は81.3%である．その後，共済の寄与率は伸び，購買は低下傾向を示すが，平成元年におけるそれらの寄与率合計は89.0%と約9割を占めるまでに至っている．まさにこれら3事業が農協経営の柱となっていることが示されている．なかでも信用の割合は高く，平成元年には45.5%と5割近くを占めている．これに購買の24.9%，共済の18.6%が続いている．時系列でみると，信用は40%前後を推移しながらも近年は増加傾向にある．共済は恒常的に増加傾向を示し，元年には2割近くを占めるまでに至っている．他方，購買は55年から減少傾向を示しており，近い将来共済と購買の地位が逆転することが推測される．この他，販売と倉庫は減少し続けている．また，利用は微増を続けているが，経営の1つの柱になるまでには程遠い段階である．指導事業は－2%弱の割合となっている．本論の主要テーマである営農関連事業の寄与率はどれも低下傾向にあることに注意しておかねばならない．

表1-2に示した農協の地帯別での傾向としては，都市的農村における信用の寄与率の高さが注目される．平成元年において，信用は都市的農村が55.3%と最も高く，これに山村漁村の38.1%，純農村の36.0%が続いている．都市的農村と純農村では20ポイントほども異なっている．購買

表１－１　事業総利益にみる農協事業の寄与率

	事業年度	信用	共済	購買	販売	倉庫	加工	利用	宅地	その他	指導
全国	昭和４１年	38.7%	6.1%	36.5%	11.8%	4.8%	1.9%	1.5%	－	－	-1.3%
	４５年	44.3%	7.3%	32.1%	9.1%	5.9%	1.2%	1.5%	－	－	-1.3%
	５０年	40.8%	10.0%	35.6%	8.8%	2.0%	0.9%	1.7%	0.4%	1.0%	-1.2%
	５５年	39.4%	14.3%	32.9%	7.5%	2.5%	0.9%	2.2%	0.3%	1.6%	-1.5%
	６０年	43.2%	16.9%	28.2%	7.2%	1.2%	0.9%	2.6%	0.2%	1.2%	-1.6%
	平成元年	45.5%	18.6%	24.9%	6.3%	1.2%	0.9%	2.7%	0.5%	1.1%	-1.6%

資料：農林水産省「総合農協統計表」。
注１：比較のため、昭和45、50年に算入されていた特別会計利益は控除した。
　２：倉庫は「農業倉庫事業」、宅地は「宅地等供給事業」の略。

表１－２　事業総利益にみる農協事業の寄与率　　（地帯別）

	事業年度	信用	共済	購買	販売	倉庫	加工	利用	宅地	その他	指導
純農村	昭和４１年	31.0%	6.4%	40.0%	14.0%	5.9%	1.9%	1.7%	－	－	-1.1%
	４５年	33.8%	7.9%	36.9%	11.6%	8.0%	1.3%	1.9%	－	－	-1.3%
	５０年	29.7%	10.5%	41.7%	12.0%	2.8%	1.1%	2.2%	0.2%	1.2%	-1.3%
	５５年	29.8%	14.2%	37.7%	10.3%	3.6%	1.1%	2.9%	0.1%	2.0%	-1.6%
	６０年	33.7%	16.9%	33.0%	10.3%	1.7%	1.1%	3.5%	0.0%	1.4%	-1.7%
	平成元年	36.0%	18.7%	29.7%	9.4%	1.8%	1.2%	3.8%	0.1%	1.2%	-1.8%
都市的農村	昭和４１年	57.7%	5.3%	26.5%	6.9%	2.9%	1.5%	0.9%	－	－	-1.8%
	４５年	61.7%	6.4%	23.3%	5.2%	3.1%	0.8%	0.9%	－	－	-1.5%
	５０年	56.6%	9.2%	26.5%	4.7%	1.2%	0.6%	1.0%	0.8%	0.7%	-1.2%
	５５年	52.1%	14.0%	26.1%	4.3%	1.4%	0.5%	1.4%	0.6%	1.1%	-1.4%
	６０年	54.5%	16.4%	22.3%	4.0%	0.7%	0.5%	1.6%	0.5%	1.0%	-1.5%
	平成元年	55.3%	18.2%	19.9%	3.5%	0.7%	0.4%	1.7%	0.9%	0.9%	-1.4%
山村漁村	昭和４１年	34.5%	6.2%	42.8%	11.0%	2.8%	2.1%	1.4%	－	－	-0.7%
	４５年	37.3%	8.2%	38.8%	9.3%	3.7%	1.9%	1.5%	－	－	-0.7%
	５０年	34.7%	11.5%	41.0%	8.3%	1.1%	1.7%	1.6%	0.0%	1.0%	-1.0%
	５５年	33.5%	16.4%	37.2%	7.1%	1.4%	1.3%	2.2%	0.0%	2.2%	-1.2%
	６０年	37.1%	19.0%	31.8%	6.6%	0.6%	1.7%	2.9%	0.0%	1.5%	-1.3%
	平成元年	38.1%	20.8%	29.2%	6.0%	0.7%	2.0%	3.1%	0.0%	1.6%	-1.4%

資料：表１－１に同じ。
注１：比較のため、昭和45、50年に算入されていた特別会計利益は控除した。
　２：倉庫は「農業倉庫事業」、宅地は「宅地等供給事業」の略。

は純農村が29.7%と最も高く，これに山村漁村の29.2%，都市的農村の19.9%が続いており，農業生産の地域および農家経済の中でのウエートの高さとの関連がうかがわれる．ところで平成元年において，すべての地帯で信用事業が最も高い寄与率を占め，これに購買，共済が続いている．しかし，昭和41年以降一貫してこの状況にあるのは都市的農協だけである．純農村と山村漁村の農協においては50年代までは購買の寄与率が最も高くこれに信用が続いていた．その関係が60年代に入ってから逆転することになる．

また，表1-3に示した農協の規模別での傾向において注目しておかねばならないのは，規模間の差がほとんど見られないことである．このことは，全国の農協の事業パターンが経営資源の賦存量に差異があるにもかかわらず一律的な事業構成となっていることをうかがわせる．このように，農協規模間での事業構成面での農協の個性が認められないことには注意しておかなければならない．

(2)　事業別伸び率の動向

表1-4によれば，昭和50年代に入ってほとんどの事業が伸び率の低下傾向を示すことになる．比較期間が若干異なるが平成元年（対60年比）伸び率を見ると，事業総利益全体は14.2%の伸びとなっている．主要３事業のうち，共済は25.9%，信用は20.2%と全体よりも5から10ポイントほど高い伸び率を示している．ところが購買はわずか1.1%，販売に至ってはマイナス成長である．これも農業の縮小産業化の影響を受けたものと考えられる．なお指導もマイナス成長を続けているがそのマイナスの伸び率は減少傾向を示している．

農協の地帯別での傾向については表1-5で示している．これによれば，都市的農村が他の地帯に比べて，相対的に良好な伸び率を示している．

表1－3　事業総利益にみる農協事業の寄与率（規模別）

規模	事業年度	信用	共済	購買	販売	倉庫	加工	利用	宅地	その他	指導
500戸未満	昭和41年	44.9%	5.2%	33.9%	10.2%	4.2%	1.3%	1.6%	－	－	-1.3%
	45年	48.9%	6.2%	29.7%	7.9%	5.6%	1.0%	1.7%	－	－	-1.0%
	50年	45.8%	7.5%	33.3%	8.3%	1.8%	0.7%	2.0%	0.2%	1.0%	-0.7%
	55年	44.0%	11.7%	30.8%	7.3%	2.4%	0.8%	2.2%	0.2%	1.5%	-1.0%
	60年	46.8%	14.2%	26.3%	7.5%	1.3%	0.8%	3.3%	0.2%	0.5%	-1.0%
	平成元年	46.1%	15.3%	24.2%	7.6%	1.7%	0.9%	3.9%	0.8%	0.6%	-1.0%
500以上1,000未満	昭和41年	33.2%	4.9%	30.6%	10.1%	4.3%	16.0%	1.6%	－	－	-0.7%
	45年	43.7%	6.9%	31.4%	9.2%	6.8%	1.4%	1.6%	－	－	-1.0%
	50年	39.2%	9.1%	35.7%	9.5%	2.7%	1.3%	1.9%	0.5%	1.1%	-1.0%
	55年	38.2%	13.6%	32.7%	8.2%	3.6%	1.1%	0.2%	2.4%	1.1%	-1.2%
	60年	42.7%	16.1%	27.9%	8.1%	1.7%	1.1%	2.7%	0.2%	0.9%	-1.4%
	平成元年	43.8%	17.6%	24.8%	7.2%	1.9%	1.5%	2.9%	0.6%	1.0%	-1.4%
1,000以上3,000未満	昭和41年	34.9%	6.7%	38.7%	12.8%	4.8%	1.9%	1.3%	－	－	-1.1%
	45年	41.6%	7.9%	34.0%	9.8%	5.8%	1.0%	1.3%	－	－	-1.3%
	50年	39.4%	10.8%	36.6%	9.0%	2.0%	0.8%	1.6%	0.3%	0.8%	-1.3%
	55年	38.5%	15.0%	33.4%	7.7%	2.3%	0.7%	2.2%	0.2%	1.6%	-1.6%
	60年	42.0%	17.7%	28.8%	7.3%	1.0%	0.7%	2.4%	0.2%	1.4%	-1.6%
	平成元年	45.4%	19.5%	25.0%	6.2%	1.0%	0.6%	2.4%	0.3%	1.2%	-1.7%
3,000以上5,000未満	昭和41年	36.9%	7.0%	37.7%	11.9%	4.9%	2.5%	1.2%	－	－	-2.0%
	45年	46.4%	8.1%	31.4%	9.0%	4.9%	1.1%	1.1%	－	－	-2.0%
	50年	42.0%	11.2%	34.4%	8.4%	1.7%	0.8%	1.3%	0.6%	1.2%	-1.5%
	55年	39.5%	15.2%	32.8%	7.0%	2.0%	0.7%	2.1%	0.5%	2.1%	-1.9%
	60年	44.5%	17.8%	27.3%	6.5%	1.0%	0.9%	2.1%	0.3%	1.5%	-1.8%
	平成元年	47.6%	19.4%	23.7%	5.4%	0.9%	0.8%	2.4%	0.5%	1.3%	-1.8%
5,000以上	昭和45年	44.7%	7.8%	33.5%	7.8%	5.0%	1.7%	1.1%	－	－	-1.7%
	50年	41.0%	10.2%	36.8%	7.5%	1.7%	1.3%	1.5%	0.6%	0.8%	-1.5%
	55年	38.8%	14.6%	34.0%	6.6%	2.0%	1.3%	2.4%	0.4%	1.8%	-1.8%
	60年	42.1%	16.5%	29.9%	6.2%	1.0%	1.4%	3.0%	0.3%	1.5%	-1.7%
	平成元年	43.8%	18.4%	27.3%	5.6%	0.9%	1.0%	3.0%	0.4%	1.2%	-1.7%

資料：表1－1に同じ。

注1：比較のため、昭和45、50年に算入されていた特別会計利益は控除した。

2：倉庫は「農業倉庫事業」、宅地は「宅地等供給事業」の略。

3：昭和41年度は、3,000戸以上として把握されている。

表１－４　　事業総利益にみる農協事業の伸び率

	事業年度	事業総利益	信用	共済	購買	販売	倉庫	加工	利用	宅地	その他	指導
全国	昭和45年(対41年)	106.9%	136.7%	148.0%	82.0%	59.6%	153.2%	29.0%	100.0%	－	－	109.5%
	50年(対45年)	167.7%	146.8%	268.1%	196.6%	158.8%	-7.5%	112.5%	204.0%	－	－	152.3%
	55年(対50年)	67.3%	61.4%	137.8%	54.5%	43.5%	104.3%	54.1%	124.3%	19.4%	176.4%	108.1%
	60年(対55年)	34.9%	48.0%	59.2%	15.6%	29.5%	-36.5%	38.9%	56.0%	14.0%	2.8%	39.0%
	平成元年(対60年)	14.2%	20.2%	25.9%	1.1%	-0.7%	15.4%	14.8%	19.5%	124.5%	2.4%	17.4%

資料：表１－１に同じ。
注１：比較のため、昭和45､50年に算入されていた特別会計利益は控除した。
　２：倉庫は「農業倉庫事業」、宅地は「宅地等供給事業」の略。
　３：指導事業はﾏｲﾅｽである。このため％の動きには注意を要する。

表1－5　　事業総利益にみる農協事業の伸び率　（地帯別）

	事業年度	事業総利益	信用	共済	購買	販売	倉庫	加工	利用	宅地	その他	指導
純農村	昭和45年(対41年)	80.6%	96.6%	120.9%	66.5%	49.3%	143.5%	20.0%	94.4%	－	－	118.2%
	50年(対45年)	152.1%	121.4%	237.2%	184.8%	161.0%	-11.3%	108.3%	200.0%	－	－	150.0%
	55年(対50年)	62.0%	62.8%	119.2%	46.4%	38.8%	104.5%	68.0%	115.2%	0.0%	169.6%	110.0%
	60年(対55年)	28.1%	44.8%	52.5%	12.0%	28.5%	-38.3%	33.3%	51.3%	-50.0%	-6.0%	34.1%
	平成元年(対60年)	5.7%	12.7%	16.7%	-4.9%	-3.7%	13.6%	15.2%	14.3%	150.0%	-9.2%	12.4%
都市的農村	昭和45年(対41年)	174.6%	193.5%	229.2%	140.8%	109.7%	200.0%	42.9%	175.0%	－	－	125.0%
	50年(対45年)	193.2%	168.7%	322.8%	233.9%	163.1%	10.3%	130.0%	227.3%	－	－	150.0%
	55年(対50年)	73.9%	60.3%	165.0%	71.5%	57.9%	104.7%	39.1%	147.2%	25.0%	165.4%	102.2%
	60年(対55年)	43.7%	50.4%	68.7%	22.7%	34.8%	-29.5%	37.5%	64.0%	25.7%	26.1%	46.2%
	平成元年(対60年)	24.6%	26.3%	37.9%	11.3%	8.0%	21.0%	6.8%	32.9%	127.3%	19.5%	23.3%
山村漁村	昭和45年(対41年)	84.8%	100.0%	144.4%	67.7%	56.3%	150.0%	66.7%	100.0%	－	－	100.0%
	50年(対45年)	160.1%	142.0%	263.6%	175.0%	132.0%	-20.0%	140.0%	175.0%	－	－	250.0%
	55年(対50年)	68.4%	62.4%	140.0%	52.8%	43.1%	100.0%	25.0%	136.4%	0.0%	271.4%	100.0%
	60年(対55年)	31.9%	46.1%	53.6%	12.8%	24.1%	-37.5%	73.3%	73.1%	0.0%	-11.5%	42.9%
	平成元年(対60年)	7.7%	10.8%	17.6%	-1.0%	-2.9%	10.0%	26.9%	13.3%	0.0%	13.0%	15.0%

資料：表1－1に同じ。
注1：比較のため、昭和45、50年に算入されていた特別会計利益は控除して計算した。
　2：倉庫は「農業倉庫事業」、宅地は「宅地等供給事業」の略。
　3：指導事業はﾏｲﾅｽである。このため伸び率の低下は、ﾏｲﾅｽの割合が減少していることを意味する。

それでも，平成元年（対60年比）伸び率は24.6%である．ちなみに，山村漁村は7.7%，純農村は5.7%と10%を下回っている．この対比期間における事業ごとの地帯間の差は顕著である．すべての地帯でマイナス成長となっている指導を除くと，都市的農村にはマイナス成長の事業はないが，純農村では，購買(-4.9%)，販売(-3.7%)，その他(-9.2%)，山村漁村では，購買(-1.0%)，販売(-2.9%)がそれぞれマイナス成長事業となっている．両地帯において，販売事業の不振には注意しておかなければならない．

さらに農協規模間較差が顕著であることが表1-6に示されている．平成元年(対60年比)伸び率を見ると，事業総利益全体において正組合員戸数500戸未満は-2.5%，500戸以上1,000戸未満は-3.1%とマイナスの伸びとなっている．主要３事業のなかでは共済だけが5%前後の伸びを示しているだけである．他方，1,000戸以上の農協規模になると事業総利益全体の伸び率がプラスとなっている．特に5,000戸以上においては，5,000戸未満の農協が50年代に入って伸び率を低下させ続けている対して，5,000戸以上の農協においては平成元年対60年比は56.4%で，60年対55年比の44.0%を10ポイント以上も上回っており，伸び率低下に歯止めがかかっている．

以上より，事業総利益段階でみる農協事業は低成長時代にあり，40年代から50年代初頭のような高い伸び率は望めない状況にある．しかしそのなかで大規模化するにしたがって相対的に経営状況が良くなている点は注目される．これは農協合併の重要な根拠であるとともに，規模が不変の場合は戦略的な事業構成がなされなければならないことを意味している．にもかかわらず，事業寄与率で見る限り規模間差はなく全国一律的な傾向を示していたことは，今後の事業展開を考えるうえでの事業構

表１－６　　事業総利益にみる農協事業の伸び率（規模別）

規模	事業年度	事業総利益	信用	共済	購買	販売	倉庫	加工	利用	宅地	その他	指導
	昭和45年(対41年)	65.4%	80.1%	95.0%	45.0%	28.2%	118.8%	20.0%	83.3%	—	—	20.0%
500戸	50年(対45年)	98.1%	85.7%	141.0%	121.9%	106.0%	-34.3%	50.0%	127.3%	—	—	50.0%
未満	55年(対50年)	59.4%	53.1%	147.9%	47.5%	41.7%	108.7%	77.8%	76.0%	33.3%	130.8%	122.2%
	60年(対55年)	28.6%	36.8%	56.2%	10.0%	31.5%	-33.3%	31.3%	93.2%	50.0%	-56.7%	30.0%
	平成元年(対60年)	-2.5%	-4.1%	4.7%	-10.4%	-1.0%	31.3%	4.8%	12.9%	216.7%	15.4%	-7.7%
	昭和45年(対41年)	52.9%	101.0%	117.9%	56.8%	39.7%	140.0%	-87.0%	55.6%	—	—	125.0%
500	50年(対45年)	108.3%	86.7%	173.8%	136.6%	114.8%	-18.3%	100.0%	150.0%	—	—	100.0%
以上	55年(対50年)	61.6%	57.7%	140.1%	48.4%	39.1%	116.3%	33.3%	-80.0%	700.0%	61.9%	94.4%
1,000	60年(対55年)	31.4%	46.9%	56.1%	12.1%	29.3%	-38.7%	31.3%	1400.0%	-88.9%	5.9%	57.1%
未満	平成元年(対60年)	-3.1%	-0.7%	6.1%	-14.0%	-12.8%	10.8%	33.3%	3.8%	187.5%	8.3%	-5.5%
	昭和45年(対41年)	141.4%	187.9%	182.9%	111.9%	83.6%	192.0%	30.0%	142.9%	—	—	183.3%
1,000	50年(対45年)	191.7%	176.3%	302.0%	214.0%	169.9%	-1.4%	123.1%	252.9%	—	—	176.5%
以上	55年(対50年)	67.6%	63.8%	131.7%	53.1%	42.8%	95.8%	58.6%	125.0%	8.3%	257.1%	110.6%
3,000	60年(対55年)	37.3%	49.7%	62.1%	18.6%	30.8%	-37.6%	32.6%	53.3%	15.4%	19.0%	39.4%
未満	平成元年(対60年)	14.3%	23.7%	25.9%	-0.8%	-3.4%	10.2%	1.6%	13.5%	120.0%	-5.9%	20.3%
	昭和45年(対41年)	82.8%	130.0%	111.8%	52.2%	37.9%	83.3%	-16.7%	66.7%	—	—	80.0%
3,000	50年(対45年)	247.5%	214.5%	380.6%	280.7%	225.0%	22.7%	160.0%	300.0%	—	—	166.7%
以上	55年(対50年)	82.0%	71.1%	148.0%	73.7%	51.5%	107.4%	61.5%	200.0%	55.6%	227.8%	129.2%
5,000	60年(対55年)	33.6%	50.5%	55.9%	11.0%	23.9%	-33.9%	57.1%	35.0%	-7.1%	-5.1%	25.5%
未満	平成元年(対60年)	23.0%	31.4%	34.2%	6.7%	1.6%	8.1%	18.2%	37.0%	84.6%	3.6%	23.2%
	昭和50年(対45年)	336.9%	301.3%	471.4%	380.0%	321.4%	44.4%	233.3%	500.0%	—	—	300.0%
5,000	55年(対50年)	62.5%	53.6%	131.3%	50.0%	42.4%	100.0%	60.0%	150.0%	0.0%	283.3%	91.7%
以上	60年(対55年)	44.0%	56.2%	63.2%	26.6%	34.5%	-30.8%	56.3%	80.0%	0.0%	21.7%	39.1%
	平成元年(対60年)	56.4%	62.9%	74.5%	43.1%	41.6%	44.4%	20.0%	57.4%	140.0%	25.0%	53.1%

資料：表１－１に同じ。
注１：比較のため、昭和45,50年に算入されていた特別会計利益は控除した。
　２：倉庫は「農業倉庫事業」、宅地は「宅地等供給事業」の略。
　３：指導事業はﾏｲﾅｽである。このため%の動きには注意を要する。
　４：昭和４１年度は、3,000戸以上として把握されている。

成に関する重要な検討課題といえる.

第４節　農協事業戦略の課題と展開方向

１）　農協事業戦略の課題

前節でみてきた経済環境変化は，組合員が経済的に豊かになり事業の具体的内容としての機能そのものが問われる時代となったことと，それへの積極的対応を行う事業体のみが生き残り得ることを意味している．そのために農協は，自立した経済主体としてまず，競争を基調とする寡占化経済体制の中でも有効性を発揮し得る事業戦略を構築しなければならない．そしてさらにはその事業戦略における組織力の位置づけも検討されなければならない．

以下，本章のまとめとして，事業戦略の展開方向とそこにおける組織力のあり方について示すことにする．

２）　農協事業戦略の展開方向と組織力

１．　事業戦略領域の決定視点

戦略領域を決定する際に重要な点は，まず農業の積極的位置づけである．「農協＝農業」というこれまでのイメージを払拭しようとする現場での動きも見られる．営農事業を農協事業展開の主軸に据えることができる農協は必ずしも多いものではないが，農協全体の１つの軸としては重要な役割を持っている．なぜならそれは農協事業のなかで最もノウハウが蓄積されており，比較優位性を発揮でき得る事業領域として位置づけられるからである．具体的には，農業生産・販売活動への積極的対応だけではなく，農地をめぐる資産管理・相談事業，都市住民に対する全

国農業のショーウインドー機能の発揮[18]，そして第19回全国農協大会で決議された農業のある地域づくりなど，さまざまな事業展開が考えられる．

次に重要な点は，複数の軸をつなぐ視点を明確にもっておくことである．全国農協大会の決議事項は，ややもすれば“取組まねばならないことの羅列”にならざるを得ないが，各農協の事業戦略の策定に際しては，軸間関連性を意識し総合力を発揮し得るような戦略領域の決定が必要である．特にこの点は事業構成や事業への経営資源配分を規定するので十分な検討が求められる．

2．　事業構成の決定視点

農協規模に応じた個性的な事業構成への取組みが必ずしも活発ではないことは，前節で行った農協事業の経営的動向分析から推察された．しかし将来的には，多種兼営体制の有利性を十分に活用するような事業構成に取組まなければならないことは明らかである．そのためには各事業の個別的展開だけではなく，他の事業との連鎖・連結の可能性を模索し，複合的あるいは総合的事業展開を図りうる事業構成となることが不可欠である．

事業の選択・構成に際しては，まず農協経営資源の賦存量および調達可能性，長期・短期の経営採算性などの詳細な検討を行い，一定の経営的許容範囲の中で，次の３つの基準を参酌しての事業選択・構成がなされなければならない[19]．

第１は，〈重要性の基準〉である．組合員にとって重要度が高い事業および具体的機能の選択を意味しており，私経済的便益をもたらすことに重点をおいた選択である．重要性を強調することは，総花的機能選択を忌避することを含意している．特に組合員の多様化の中では，各組合

員セグメントに対応させた機能選択が望ましい．しかし現実には，組合員から不満が出ないように，機能の選択をうたうだけで実践が伴わず機能不全に陥っている場合も多い．このような総花的選択は当該事業だけではなく，農協への信頼を喪失させることになるので，〈何を棄却すべきか〉という意思決定が重要となる．

第２は，〈当り前・魅力的機能構成の基準〉である．組合員の立場からみて事業・機能は，「満たされていても当り前であり，満たされていなければ不満足と感じて農協の評価を下げる」ものと，「満たされなくても仕方がないと考えるが，満たされれば満足と感じて農協の評価を高める」ものとに大別されよう．前者を当り前機能（must-be function），後者を魅力的機能（attractive function）と呼ぶ[20]．当り前機能だけでは事業に対する満足度は低く，他の事業体との競争には生き残れない．魅力的機能だけでは，当り前機能すら得られず，当り前機能だけの場合より評価が落ち，組合員からの信頼は得られない．当り前機能を十分満足させた上に，可能な限り魅力的機能を付加していくことが望ましい[21]．特に，個性的な農協づくりが求められており，この魅力的機能は農協の個性となり得るものといえる．

第３は，〈機能連鎖の基準〉である．それぞれの事業や機能は単に並列的関係にあるのではなく，相互に機能的関連をもった“機能の体系”[22]である．農協がこの体系の連鎖性を重視した事業・機能の選択・遂行を行うことによって，組合員が享受できる便益は，そうでない場合と比較すると相対的に高いことが容易に想定される．そしてそのことは農協経営にも多大な効果をもたらすことになろう[23]．

３．　事業方式の新機軸

農協が自由かつ競争を基調とする寡占化経済の中での事業体として一

般企業と伍していくには，事業方式は“競争の戦略”[24]という視点から検討されなければならない．競争の戦略の核心部分は差別化戦略である．差別化とは，事業遂行に伴う一連の活動総体のある局面において競争相手との間に競争上有利な相違点を創出することにより，競争上の優位性を確保することである．事業ごとに最適の事業方式が確立されなければ，差別化戦略の有効性は発揮できない．さらに多種兼営体である農協においては，事業別事業方式の確立だけではなく，各事業方式間の連携が緊密にとられなければ農協事業全体の発展的展開の可能性は狭められる．

さて，差別化戦略の構築のためには，まず第１に組合員を年齢，性別，農業との関わり度などによって区分し，それぞれのニーズ分析を行い「ニーズの核（組合員が最も期待しているところ）」[25]を析出しなければならない．

第２には，競争相手の分析である．近年における他業態の競争戦略はきわめて多様かつ動態的なもので，単なる個別品目的競争から業際化，ネット・ワーク化を軸にして総合的に消費者家計全体を把握しようとするものである[26]．それは，いわゆる総合生活産業化，総合保障産業化，あるいは地域密着型戦略などと呼ばれるものであるが，重要な点は，総合，生活，保障，地域密着という他業態の戦略視点は農協がこれまで結果として他業態を差別化していた点であり，彼らはそれを今日的な形で取り込もうとしている点に注意しておかなければならない．農協が他業態を差別化できる領域も徐々に狭められている．

そして第３には，経営資源における持続的比較優位の可能性についての分析である．農協が新しい事業展開をする場合，ノウハウの蓄積も，範囲の経済を生み出す未利用資源も，さらには技術関連経営資源も乏しい中で行うことが多く，そのため“素人”の取組みとして揶揄される場

合も少なくない．選別的事業利用を例に出すまでもなく，組合員の事業を見る目は厳しい．事業そのものの“品質”が問われている．すなわち専門性が求められている．そのためには，人的・物的資源の持続的調達が求められる．特にノウハウの調達についてはこれまで県連や全国連に依存していたが，事業領域が拡大するにつれ連合会では調達できない局面が増大している．そのため，系統農協という枠を越えて異業種との連携による事業方式の開発も積極的に取組まれる必要がある．

4．　組織力再生の課題

組織力依存体制の事業方式の限界や問題点については示してきた通りである．サービス経済下において、組織力の活用局面があることも示したが、全般的に組織力依存型事業戦略が有効性を発揮する可能性は必ずしも多いとはいえない客観情勢といえる．

このような情勢の中において，組織力を再生・活用するための課題を3点指摘しておく．

第1点は，組合員と専従役職員との間における“創造的組織間緊張”[27]の意図的創出である．選別的事業利用を一つの象徴的な例として，組合員が農協を相対化[28]する傾向が強まることによって，組合員の三位一体的性格は弱まる．そして専従役職員の役割は大きくならざるをえない．このため，組合員と役職員の一元的な組織から，組合員と役職員が相対的に独立した二元的な組織性を農協は強めることになる．この二元的構造を前提とし，両者の前向きな緊張関係から生み出される推進力こそ，これからの農協における「組織力」の源泉と考えなければならない．

第2点は，組合員を単なる労働力として位置づけたり，事業運営補助者として位置づけるだけではなく，事業開発への組合員の参画（企画参加）の機会を拡大することである．組合員と役職員との協同事業開発方

式が積極的に取られることによって，組合員の主体的な事業への関わりが可能となり，事業開発にかかわったものとしての責任意識が高まり，自ら積極的に事業を利用する可能性が拡大する．そのことによってよりよい財・サービスが得られるならば，私的組織化費用を償って余りある便益を享受する可能性を組合員は得ることになる．

第３点は，そのように私的組織化費用を負担してもより高い純便益が獲得される財・サービス・情報を豊富に揃える努力を農協の専従役職員が主体的に，持続して行うことである．ひいてはそれが組織的結集の重要な契機となる．

注１）　例えば，長野県伊那農協においては，カントリー・エレベーターの利用料とは別に，特別出資金を徴収している．これは，施設投資が巨額化し，農協の財務運営がきびしくなる中で，受益者負担の原則にたち制度化されたものである（拙稿「長野県における実態分析」『共乾施設の類型別処理コストに関する調査報告』，全国農業構造改善協会，1990年6月，88頁－89頁）．

２）　農協事業の無原則な展開に対する主要な批判的見解としては，川野重任氏による「経済純化論」と佐伯尚美氏の「地域組合化批判」をあげることができる．

伊丹敬之は，企業が多角化する一つの論理として「範囲の経済」を位置づけるとともに，範囲の経済の発生する要因として未利用資源の存在とその活用としての多角化をあげている（伊丹『ゼミナール経営学入門』，日本経済新聞社，1989年，81頁－82頁）．農協においては，未利用資源もなく，多角化してきた可能性があ

る．このことは相対的に高コストでの多角化となることを意味している．同じく伊丹は，新分野での競争力を新分野への参入力と参入後の差別化力に分けたうえで，「一般に，市場関連の経営資源は参入に役立ち，技術関連の経営資源は差別化に役立つことが多い．したがって，市場関連の多角化は参入には成功しやすいが，その後の差別化で苦労することが多い．」（前出『ゼミナール経営学入門』，95頁）としている．農協の場合，組合員という利用者が確保されているが故に，あるいは組合員の強い要望があれば取組まざるを得ないが故に，この指摘はきわめて示唆的である．

3）　前出『ゼミナール経営学入門』，87頁参照．

4）　小池恒男氏は48年第13回大会での「第二次総合三か年計画」決定時点から三正面作戦が展開されたとしているが，本稿では決議事項として明示された第17回大会からとした（「農協の組織・事業のあり方についてどう考える」『農業と経済』，冨民協会，1991年10月号，51頁）．

また，亀谷昱氏は，すでに営農，生活，地域社会開発，総合金融という“四輪駆動”時代に入っているとしている（『農業協同組合』，全国農業協同組合中央会，1991年8月号，25頁．）．

5）　小池恒男「日本農業の展望と農協の役割」，『農業と経済』，1991年9月号，67頁-68頁に詳しい．

6）　全国農業協同組合中央会『農協事業総論』，1990年はこのような考え方に貫かれている．

7）　甲斐武至『農協経営転換の論理』，全国協同出版，1974年，170頁－188頁参照．

8）　『新版協同組合事典』，家の光協会，1986年，589頁，藤谷築次

稿.

9) 藤谷築次. 山本修. 武内哲夫『農協革新の課題と実践』. 家の光協会. 1980年. 99頁. 藤谷稿参照.

10) 武内哲夫. 太田原高昭『明日の農協』. 農文協. 1986年. 150頁. 武内稿参照.

11) 佐伯尚美『食管制度』. 東京大学出版会. 1987年を参照.

12) 鈴木淑夫『金融自由化と金融政策』. 東洋経済新報社. 1985年3月. 参照.

13) 亀谷昱「金融市場の構造変化と系統農協信用事業の課題」『現代農協論』. 近畿農協研究会編. 近刊予定.

14) 「取引銀行」「かかりつけの医者」などの場合がその例である. 井原哲夫『豊かな人間の経済学』. ＮＨＫ市民大学テキスト. 1990年に詳しい.

15) 藤谷築次「組合員組織をどう強化するか」『近畿農協研究』. 近畿農協研究会. NO.101. 1978年. 24頁.

16) 拙稿「組合員組織の現状と活性化の道」『経営実務』. 全国協同出版. 1990年2月号.

17) 農協職員が組合員宅を訪問したとき出てきた若者が「おじいちゃん農協だよ」と言って部屋へ入っていくことや. 「農家の主婦は農協婦人部. 若妻は生協」という棲みわけができていることが指摘されている.

18) 前出. 武内. 太田原『明日の農協』. 96頁. 太田原稿.

19) 拙稿「地域農業の多様化と農協事業戦略」『農林業問題研究』. 第103号. 1991年.

20) 木暮正夫『日本のＴＱＣ－その再吟味と新展開－』. 日科技連

出版社．1988年．67頁．

21)　魅力的機能はいつまでも魅力的機能ではない．その機能が一般に認知された時．それは当り前機能に転化する．このため．また新しい魅力的機能の開発が求められる．企画・研究開発部署の設置や強化・充実が指摘されるのは．魅力的機能の開発が事業体にとって不可欠なためである．もちろん同じ機能であっても内容の高度化などによって．当り前機能から魅力的機能に転化させることにも取組まなければならない．

22)　藤谷築次「農業経営と農業協同組合」『現代日本の農業経営』．富民協会．1980年．199頁．

23)　機能連鎖という視点はM．E．ポーターの「価値連鎖」という概念を参考にしたものである．彼は．「消費者の価値連鎖とは．世帯およびその成員（家族）が．適切な製品やサービスとともに行う活動の連続体である．…世帯の価値連鎖は．家族の習慣とニーズの反映である」としたうえで．消費者が持つ価値連鎖の価値は「製品およびそれを供給する会社が．それぞれの価値連鎖に対してどう働きかけるかによって生まれてくる」としている（ポーター『競争優位の戦略』．ダイヤモンド社．1985年．165頁-166頁）．機能集合体としての農協において．「価値連鎖」に対応した概念は「機能連鎖」である．価値連鎖によって組合員にもたらされる〈私的純便益〉の増加分を「価値連鎖の経済性」と呼ぶならば．この経済性をより多く創出し得るように総合経営体としての特性を十二分に発揮し〈機能の連鎖性〉を強化・充実する点に今後の農協事業戦略の展開機軸を見ることができる．

24)　前出．伊丹．『ゼミナール経営学入門』．第２章参照．

25)　同上，44頁．

26)　前出，亀谷「金融市場の構造変化と系統農協信用事業の課題」．

27)　創造的組織間緊張という仮説的造語は筆者によるものである．それは二つの緊張モデルに基づいている．一つは，ｺﾞｰﾙﾄﾞﾅｰ＝塩原による“構造的緊張モデル”である（塩原勉『組織と運動の理論』，新曜社，1981年）．もう一つは，伊丹氏による“創造的緊張モデル”である（伊丹敬之『新経営戦略の論理』，日本経済新聞社，1985年）．

「構造的緊張モデル」は，“組織において官僚制の側面と社会体系の側面が同時に存在することによって，緊張が常態化している構造”を強調するゴールドナー自身によるモデルを塩原氏が命名したものである．組織には相矛盾するものが存在し緊張関係を生み出す．その緊張関係を媒介構造の創出で克服することによって組織は存在しうる．しかしそのことが新たな緊張関係を生みだし，つぎの組織展開を促す．このモデルによって組織過程がこのように分析可能となる．

伊丹氏は，戦略の内容そのものが，組織を動かすのに適した，人間くさい組織の習性をよく考えたものになるためのレベルの一つとして「創造的緊張」の必要性を提示した．「ゆさぶられ，安眠状態に落ち着くことを否定された人々の間に，さらに次元の高い定常状態をめざしての創造的緊張が生まれ，それが人々の努力を駆り立てていく．ゆさぶられ，緊張させられてこそ，つぎの飛躍へのバネが生まれる．それが『創造的緊張』という組織適合のエッセンスである」として，戦略の内容を工夫することによって，組織内部に創造的な（つまり前向きで破壊的でない）緊張をつく

りだすことが必要であることを強調する.

農協における役職員集団と組合員集団との分化状況はまさにゴールドナー＝塩原によるモデルによって多くの示唆を得ることができる. また伊丹氏による緊張モデルは構成員相互間, あるい構成員と組織体の間に生じる一定の緊張関係を両者の発展のために前向きに対処していくことが極めて有効な手段であることを示唆している. このように二つの「緊張」モデルは, 後述する相対化時代に入った農協組織の発展に極めて有効なモデルである. 「緊張」に対する二つの視点を有効に利用する意味を込めて「創造的組織間緊張」と呼んでいる. イメージ的には, 両者が妥協し慣れあうことなく, 互いの行動を厳しく見つめあい, 協調を前提としつつも, 建設的な"衝突・軋轢（コンフリクト）"状態にあることを描いている.

28) 農協が一般企業・業者と同等・同質の存在として, 選択の対象とされることを内容としている（高橋五郎「農協相対化の時代と農協組織・運営のあり方」『農業と経済』, 1986年臨時増刊, 13頁）.

第２章　農協営農事業機能の選択理論

第１節　はじめに

わが国の農業が絶対的縮小産業化の道をたどっていることはすでに通説となっている．しかし，地域農業に目を転ずれば，農業関係者の創意と工夫の中で生き残りはもとより，さらなる発展を目指した取組みを行っている事例も決して少なくない．その取組み内容は多様化している．環境条件を踏まえて，地域農業をどのような方向へ展開させていくか，という〈地域農業の目標〉についての合意形成への取組みが農協に求められている．その目標を達成するためには，農協における営農事業[1)]の充実・強化が不可欠である．なぜなら，農協はわが国の“組織依存型個別経営”が外部化した諸機能の中核的な担い手だからである[2)]．ところが，経営資源などの制約条件によって多くの農協はすべての機能を充実させることはできない．また，農協がおかれた条件や発展段階によっては必要のない，あるいは優先順位の低い機能が存在する．具体的な農協を対象として，営農事業に関する機能選択を指摘したものは多数ある．しかし，機能選択について営農事業戦略の中で位置づけるとともに，選択の体系や具体的なあり方を総合的に論じたものはない．

以上より，本章の課題は，農協の営農事業戦略の枠組みと機能選択のあるべき姿について示すことである[3)]．この課題を明らかにするためにまず第２節では，農協における営農事業戦略とその決定に関する実践的枠組みを明らかにする．次に，第３節では機能選択の体系を試論的に示

す．そして，第４節では農協規模，主幹作目，立地を取り上げて環境条件別の戦略的な機能選択のあり方を示す．

第２節　営農事業戦略の枠組み

１）　営農事業戦略の定義

本論における事業戦略に関する定義に倣えば，営農事業戦略とは「営農事業の環境適応方法を将来志向的に示した，農家組合員および専従役職員の営農事業に関する意思決定のための長期的・総合的方針」と定義される．その方針は基本的には次の２つの要素から成立している．１つは事業目標の決定である．「集落営農で築こう我らの営農」とか「土づくり，人づくりで足腰の強い産地づくり」といった当該事業が目指す姿や目標を要約し，イメージ的・概念的，あるいはキャッチフレーズ的に表現する場合が多い[4]．もう１つが機能選択に関する方針である．これは事業目標に規定され「事業として具体的に何を行うか」と言う事業目標を遂行・達成するために広範囲におよぶ営農事業機能からの選択方針である．

２）　営農事業戦略と関連領域

営農事業戦略はそれ自体が独立的に決定・遂行されるわけではない．営農事業戦略の決定と特に密接な関連のあるものとして，環境，営農事業組織構造，営農事業管理システムの３点があげられる[5]．

環境はさらに，内部環境，準内部環境，そして外部環境に分けられる．内部環境とは農協経営における資源賦存状況で，事業を行ううえでのヒト，モノ，カネ，情報という資源配分を規定する．準内部環境は営農事業の具体的対象である組合員集団と地域農業である．これは後述する外

部条件のような単なる与件ではなく，事業戦略の内容を規定する条件であるとともに，事業の遂行によって変化する対象でもある．外部環境は，当該事業戦略の予件として存在する市場と技術に関する環境である．市場環境とは，当該事業が取扱う財・サービスの調達と供給に関する条件で，土（農）地市場，労働力市場，生産資材市場および農産物市場などからなる．技術環境とは，当該事業に関する財・サービスそのものの品質や調達・供給システムの合理化・高度化を保証するような技術条件である．行政における農業改良普及事業や試験研究体制の整備状況なども含まれる．

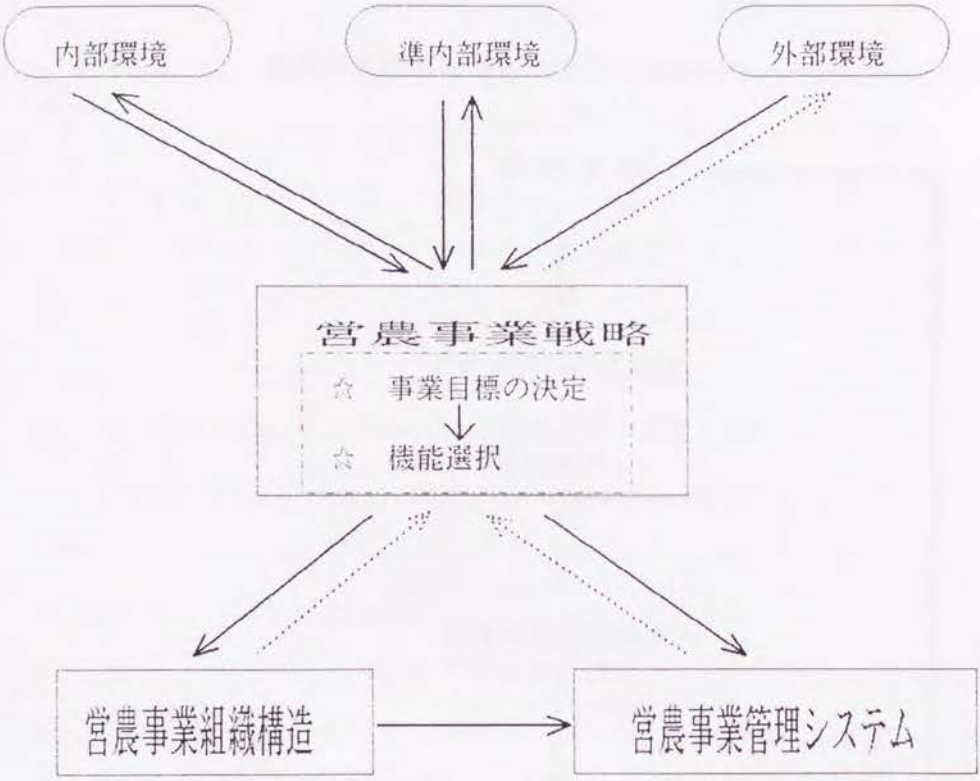
次に，営農事業組織構造とは，営農事業をその戦略にそって「誰がどのようになすべきか」について，組織内の役割と権限について決定された体系である[6]．例えば，組織図や事務分掌は組織構造を明示したものである．

また，営農事業管理システムとは，営農事業に携わる各構成員の動機づけを行い，彼らの行動を農協運営の目的に合致する方向に誘導していくための，仕組みの設計や経営陣の活動内容に関する体系である[7]．

営農事業戦略と関連領域との関連性を図2-1に示している．この図に基づき，次の２点が指摘される．１つは，営農事業戦略と内部環境および準内部環境とが，相互に強い影響を及ぼしあう点である．特に準内部環境に対する戦略からの強い影響は農協の誘導（指導）を意味している[8]．もう１つは，営農事業組織構造と営農事業管理システムが，戦略に対して影響を及ぼす点である．このため農協における環境を見る目が，環境との日常的な接点となる事業組織構造や事業管理システムの中に組み込まれていなければならない．

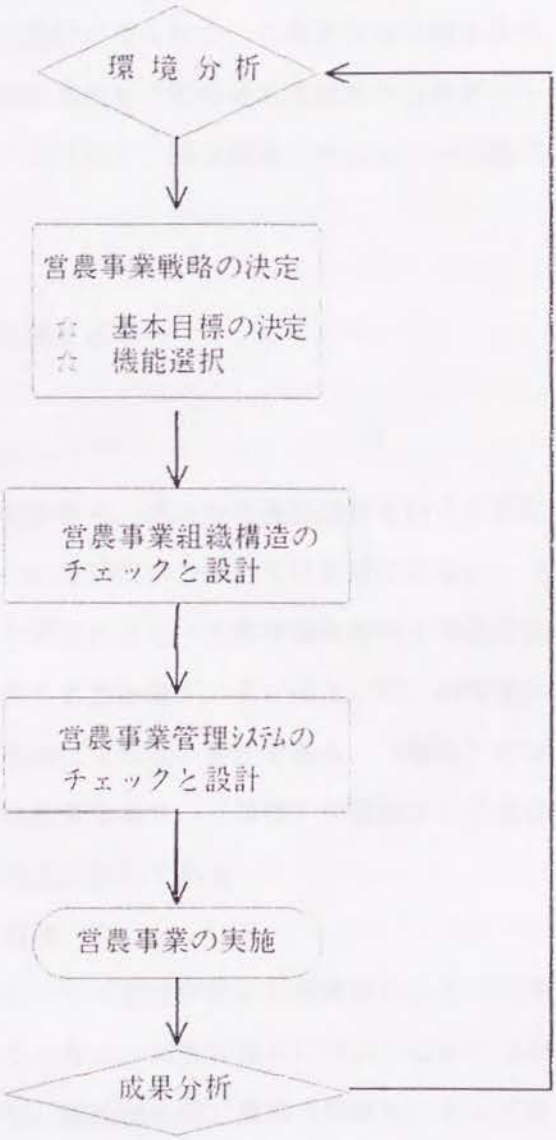
営農事業戦略の策定・実践をめぐるフローチャートを図2-2に示してい

図２－１　　営農事業戦略の位置づけ



注１）　――― 線は強い影響をもたらす関係を意味する．
　　…… 線は弱い影響をもたらす関係を意味する．
　　→は影響の方向を意味している．
　２）　内部環境は営農事業組織構造，営農事業管理システムとも関係があるが，ここでは，事業戦略についての枠組みを中心に示すために省略した．
　３）　本図の作成については，伊丹敬之『経営戦略の論理』，日本経済新聞社，1984年，31頁の図を参考にした．

図２－２　営農事業戦略の策定に関するフローチャート



る．これよりまず，環境分析に基づき営農事業戦略が決定される．次に，この戦略を実践していくうえでの事業組織構造と事業管理システムが，従来型のもので良いかどうかのチェックがなされる．不十分な点があれば，新しい体系づくりのための設計がなされる．このような手順を経て，営農事業が取組まれる．一定期間ののち，戦略実施の成果が分析され，その成果とさらなる環境分析に基づいて，基本戦略のチェックと改善の必要性が検討される．

第３節　機能選択の体系…目標と基準

１）　〈目標〉と〈基準〉

農協が多様な営農事業機能の中から，適正なる機能選択を行うためには，〈目標〉と〈基準〉に基づいた選択がなされなければならない．〈目標〉とは，経営資源の適正な配分により，営農事業を各利害関係者の負託に応えるべく適切に遂行することを指す．言い換えれば，利害関係者に対する事業を通じて果たさねばならない責任である．〈基準〉とは，機能選択行為に関する一般的な基準であり，〈目標〉を前提として成立する．言い換えれば，機能選択上の原則である．

２）　機能選択における目標

目標を明らかにするためには，まず当該事業の利害関係者とその期待する内容を明確にしなければならない．利害関係者についてはいくつかの視点で分けられるがここでは，農家組合員，農協（経営），そして社会の３つを取り上げて検討を進める．

まず，〈農家組合員を対象とする目標〉である．前述したように農家組合員は，農業を営むうえで必要な各種の機能を農協の事業機能として

外部化し，それによって私経済上の便益を得る．この目標を全うするために農協は，いわゆる“組合員ニーズ対応型”の事業機能選択を徹底しなければならない．しかし，農家が多様化し，ニーズも多様化しているためにすべての農家組合員の期待に応えることはきわめて困難となる．そのため，組合員ニーズ間の序列づけを行い，その取捨選択を行うことが重要な課題となる．

第５章で詳述するが，一般的傾向として営農事業の採算性は芳しくない．このため，当該遂行によって当該事業部門が慢性的な赤字部門化し，事業としての継続性が保証されなくなったり，さらには農協経営全体に多大な負担を長期にわたって強いるような事態の発生を経営陣は回避しなければならない．これが〈農協（経営）を対象とする目標〉である．

そして，〈社会を対象とする目標〉とはわが国農業，あるいは自らの地域農業が供与している社会的便益，言い換えれば“農業生産の社会的役割”について自覚的であれということである[9]．わが国農業の多面的役割が強調されている今日，この目標の重要性は高まってきている．

以上の３つの目標の相互関係は次のように整理される．〈農協（経営）を対象とする目標〉は当該事業はもとより農協そのものの継続性を重視する視点で，営農事業に関する目標というより「組織体ないしシステム一般に共通する，いわば本能的な性向ないし欲求」[10]という性格規定がなされる．短期・長期の両視点を合わせ持ちながら，〈農協（経営）を対象とする目標〉を全うできる範囲内で，他の二つの目標をいかに達成するかが経営陣の主要課題となる．農家組合員と社会を対象とする目標については，組織の特性上〈農家組合員を対象とする目標〉が優先されなければならない．そしてその範囲内で〈社会を対象とする目標〉を果たすことが現実的である．ところで，〈農家組合員を対象とする目標〉

と〈社会を対象とする目標〉は，短期的には矛盾しあう局面もあるが，長期的には一致しうるものであり，それを一致させる努力も求められる．

3） 機能選択における基準

〈農協（経営）を対象とする目標〉を果たしうる範囲内で〈組合員を対象とする目標〉を優先させ，実務的レベルで機能を選択する場合の基準は，基本的には第1章第4節で示した〈重要性の基準〉〈当り前・魅力的機能構成の基準〉〈機能連鎖の基準〉の3基準に準拠することが妥当と考えられる．このためここでは再言しない．

なお3つの基準の関係を試論的に示すと次のようになろう．〈農協（経営）への目標〉が“現実の制約に対する譲歩”[11]を要求する．このため，まず〈当り前・魅力的機能構成の基準〉による当り前機能が選択されなければならない．続いて，当り前機能に連鎖する機能と魅力的機能が，〈重要性の基準〉によって序列づけられる．そしてそれらの機能の中から，重要性の高いものが“残余経営資源”の許容範囲において選択されることになる[12]．

4） 営農事業の機能体系の分類と再検討

営農事業に関する機能を体系的に整理したものとしては，藤谷氏[13]，藤田氏[14]，川俣氏[15]，小池氏[16]らの業績があげられる．まず，当該事業の領域・機能についてこれまでに提示された諸論をサーベイし，それに基づき機能体系を整理する．

1． 藤谷分類

藤谷氏は，農協法における事業の規定を検討し，農業教育事業（農協法第十条第一項第十号の前段「組合員の農業に関する技術及び経営の向上を図るための教育」），共同作業の組織化や作業請負に関する事業，農用地等の造成・改良・管理事業，農用地供給事業，農地等信託事業，

農業経営受託事業，そして利用事業，という組合員の農業経営ないしは農業経営条件の改善に直接かかわる事業を統括する事業概念として，営農指導を定義づけた．それは本論が対象とする営農事業の範疇から，営農資金の貸付や農産物販売代金の管理（信用事業），生産資材の供給（購買事業），生産物の販売・加工・運搬・貯蔵（販売・加工・運搬・貯蔵事業），及び農業倉庫事業を除いたものである．

このような定義に基づき，図2-3に示した領域・機能区分をした．その特徴として３点が指摘される．１つには，営農指導の内容を従来の技術・経営指導を中心としたものから，地域農業再編機能や関連機関との連携機能までも含むものとして，広義に取り扱っている点である．２つには，機能群を基幹領域，準基幹領域，関連領域に区分し，機能としての質的相違や優先順位を意識した整理を行っている点である．技術・経営指導機能は基幹領域の１つとして位置づけられている．そして３つには，準基幹領域の２として関連事業補佐機能をあげている点である．この機能に対しては単なる補佐機能に止まらず，実質的には他事業に対する先導機能まで高まることが期待されている．

また図2-4に示すように，組合員の営農上の課題と農協の営農指導機能との関係を対応させることによって，当該事業を機能として充実・強化させていくことが，基本的かつ今日的な重要課題であることを示している．

２．　川俣分類

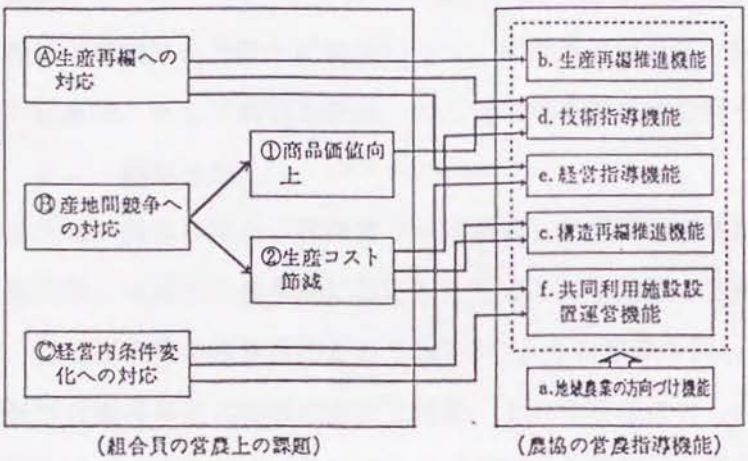
川俣氏も，「農協の営農指導事業は，農産物の生産から販売，さらに一部には生活，広報にいたる分野までも含まれ，農家経済全般に対応する総合的な指導活動．…農協営農指導事業は…多種多様にわたっており強化すべき領域と機能は社会経済の変化に対応して増加している」とし

図２－３　藤谷氏による営農指導指導の領域区分

- 営農指導
  - Ⅰ　基幹領域
    - 1. 地域農業再編機能
      - (1)　地域農業の方向づけ機能
      - (2)　生産再編推進機能
      - (3)　構造再編推進機能
    - 2. 技術・経営指導機能
      - (1)　技術指導機能
      - (2)　経営指導機能
  - Ⅱ　準基幹領域
    - 1.　共同利用施設設置・運営機能
    - 2.　関連事業補佐機能
  - Ⅲ　関連領域
    - 1.　関係機関との連携機能
    - 2.　行政施策対応機能

資料：　藤谷築次「営農指導」『農協四十年－期待と現実－』，御茶の水書房、1989年，78頁を若干修正した．

図2－4　組合員の営農上の課題と農協の営農指導機能との対応関係



資料：　図2－3に同じ，79頁.

て，きわめて広義に指導事業を定義づけた．具体的には，①教育的指導機能，②企画立案機能，③現地技術開発機能，④コンサルタント機能，⑤施設管理機能，⑥審査機能，⑦組織化機能，⑧情報伝達機能，⑨農協機能の結合機能，⑩関係機関との連携機能，をあげている．⑨の農協事業の結合機能は藤谷氏が指摘している関連事業補佐機能と同じ性格のものである．さらに，図2-5で示しているように，山形県農協中央会による「営農指導事業強化方策」に依拠しつつ，個別農業経営と，指導および事業対応事項，そして農協の機能，の三者の相互関連性を明らかにした．

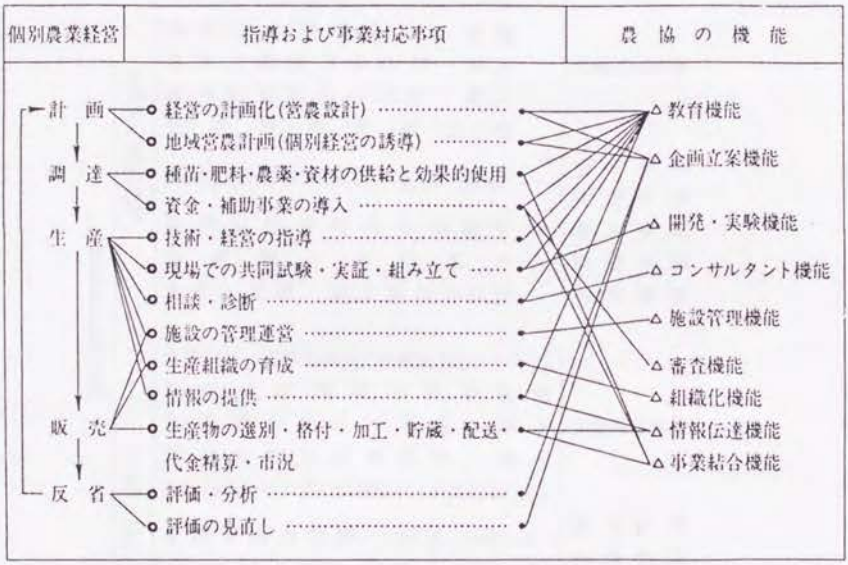
3．　藤田分類

藤田氏は，農協事業を「農業者（＝生活者）の協同経済活動」と定義し，農業者の循環的営農活動に対応したものとして農協の各事業を位置づけ，営農面事業の協同活動として図2-6のような整理を行った．この整理の特徴は指導事業に先導的機能を認め，それを中核においた体系的整理を行っている点である．氏における「指導」の特徴は，営農指導員が「与える」ものとしての指導ではなく，「組合員が暮らしについて研究開発や計画管理を協同活動として行うこと」であり，そのため「組織面活動」的色彩の強いものとなっている．事業体系としては，農業生産の過程と対応したものとなっており広義に捉えている．

4．　小池分類

小池氏は，「地域農業の展開方向に対応し，またその展開に付随する多くの課題を受けとめるためには，まず営農面活動が一体となってこれに対処する体制の構築が求められる」とし，藤谷氏と同じく農協法における事業の規定に基づきながら，直接・間接に営農にかかわる事業を網羅的に整理した．そして，営農指導領域，営農支援領域，生産直営領域，販売領域，そして地域住民対応領域の５つに区分し図2-7のように示した．

図２－５　川俣氏による個別農業経営と指導との関連図



資料：　川俣茂『営農指導論』，全国農業協同組合中央会，1989年，12頁．

図2－6　藤田氏による事業体系図

		（内　　容）	（事業区分）
組合員の協同活動	営農面の協同活動	営農計画（地域農振計画を含む）の策定	営農指導事業
		農業生産環境条件の整備	
		農業生産技術の研究・導入	
		農業経営技術の研究・導入	
		生産者の組織活動	
		農業生産資金の蓄積・融通（供給）……	信用事業
			共済事業
		農業生産資材の共同購買……	購買事業
		農産物の共同販売……	販売事業
		生産・流通・加工施設の設置……	利用事業
	生活面の協同活動	生活設計（地域生活向上計画を含む）の策定	生活指導事業
		地域生活環境条件の整備	
		生活改善技術の研究・導入	
		家計管理技術の研究・導入	
		生活関係の組合員の組織活動（文化活動など）	
		生活資金の蓄積・融通（供給）……	信用事業
			共済事業
		生活物資の共同購買……	購買事業
		生活面の相互保障……	共済事業
		健康管理……	厚生事業
		生活共同利用施設の設置……	利用事業

資料：　藤田　教「協同活動視点からみた総合農協事業の特質」『協同組合研究』，第6巻第2号（1987年4月），58頁．

図2－7　小池氏による営農面活動の領域区分

営農指導領域	地域農業企画管理機能Ⅰ	農家台帳の作成，地域農業振興計画の作成，水田転作に関する企画補助事業の企画導入，会計監査対応，その他の行政対応	
	技術・経営指導機能Ⅱ	土壌分析・診断，実証試験，生育診断マニュアルの作成，技術指導講習会の開催，品評会・共励会等の開催，農業経営・地域農業の診断	
	情報の収集・提供機能Ⅲ	内外情報の収集，集約，提供	
	研究開発機能Ⅳ		
	利用調整・組織化機能Ⅴ	生産要素の利用調整：農業機械銀行の組織化，農地の利用調整，農業労働銀行の組織化，各種生産組織の育成・支援	
	組合員組織の育成・管理機能Ⅵ	部会・農会等の事務局，生産者組織の育成，リーダーの育成，後継者の育成・確保	
営農支援領域	営農資金供給・管理機能Ⅰ		他信用事業
	販売代金受入・管理機能Ⅱ		他信用事業
	生産資材購買機能Ⅲ		
	共同利用施設管理・運営機能Ⅳ	営農指導領域の利用調整・組織化機能，生産直営領域，販売領域の加工・貯蔵・販売施設との調整が必要	
	農業災害共済機能Ⅴ	建物火災共済，建物更正共済，傷害共済	他共済事業
生産直営領域	生産直営機能	農業生産過程の直営生産（生産施設専任要員，生産団地専任要員，農業機械オペレーター要員）	
販売領域	生産物加工機能Ⅰ	加工施設の管理・運営	
	生産物貯蔵機能Ⅱ	貯蔵施設の管理・運営	
	生産物販売機能Ⅲ	市場動向の分析管理，集荷，格付け・選果・包装，出荷・販売，集出荷施設の管理・運営，消費者の組織化	
地域住民対応領域	地域対応機能	農業祭等地域行事・イベントへの参画，地域住民との交流企画，「生活文化型」農業の育成	

資料：　小池恒男「農協営農指導事業についての基本的検討」『営農指導事業と経営効果測定について』，全国農業協同組合中央会，1991年，11頁．

小池分類の特徴として，３点が指摘される．１つにはその網羅性である．２つには，行政施策対応も営農指導領域の中の地域農業企画管理機能に含まれるものとして扱い，藤谷氏より優先順位を高く位置づけている．３つめが，農業・農家・そして農協の地域でおかれた位置づけの相対的低下傾向を意識し，地域住民対応領域をあげている点である．

5．　営農事業の機能体系

藤谷，川俣両氏のように，営農指導の領域・機能を考える場合においても，その領域は伝統的な技術指導だけではなく多様化している．このような傾向に基づき，「『営農指導事業』という独自の事業分野の消失＝発展的解消を意味する．したがってそれは，『営農指導事業』とか，『営農指導員』という用語そのものが，積極的な意義を持たなくなったことをも同時に意味している」という指摘もなされている[17]．同質の農家が多数存在し，食糧管理制度による価格的保護がなされている米中心の農業生産であり，米以外の農産物においても，基本は「作れば売れる」という時代背景のなかではじめて，技術指導中心の営農指導事業が成立し得たものと理解できる．このため，農業をめぐる今日的状況は，従来の枠組みに基づいた営農指導の限界を顕在化させ，新しい枠組みのもとでの具体的取組みの必要性を示しているといえる．

もちろん技術指導の必要性が少なくなったわけではない．より広範で，高度な知識による指導が行われる必要性は高まっている．しかしそれだけでは，地域農業の発展はおろか維持さえもできないほど，問題は複雑化，多様化，高度化，あるいは深刻化している．この状況に立ち向かっていくには，やや分断されたきらいのある営農に関わる事業間の連携を強化し，営農事業という同一の領域の中で再編成していく事が不可欠であろう．本論が営農事業という広義の捉え方で展開されているのもこの

ような問題意識に基づいている.

さて，四氏による営農関連事業の領域・機能区分を取り上げ，その機能が多様にならざるを得ないことを見た．ここでの目論見はその是非を詳細に検討することではなく，本章の課題の１つである，営農事業機能の体系を明らかにすることである．そこで本章では次の３つの理由により小池氏の整理に依拠しながら検討を進める．１つには，「地域農業の展開方向に対応し，またその展開に付随する多くの課題を受けとめるためには，まず営農面活動が一体となってこれに対処する体制の構築が求められる」とし，農協法における事業の規定に基づきながら，直接・間接に営農にかかわる事業を網羅的かつ詳細に整理している点である．２つには，広域合併や基盤整備事業の導入促進という状況下において重要性がこれまで以上に高まっている“行政施策対応”を「営農指導」のなかの１つの機能に位置づけている点である．３つには，〈社会を対象とする目標〉と強い関連性を持つ地域住民対応を取り上げている点である.

小池氏は営農事業機能を，営農指導，営農支援，生産直営，販売，地域住民対応の５つに大分類する．営農指導については，地域農業企画管理，技術・経営指導，情報の収集・提供，研究開発，生産要素利用調整・組織化，組合員組織の育成・管理の６つの中分類，営農支援については，営農資金供給・管理，販売代金受入・管理，生産資材購買，共同利用施設管理・運営，農業災害共済の５つの中分類，販売については生産物加工，生産物貯蔵，生産物販売の３つの中分類にそれぞれ整理している．なお各中分類は多数の小分類から構成されているが叙述は略す.

氏の整理に基づきながら，次節以降での具体的検討のためにいくつかの機能の小分類機能を付加し，選択肢を豊富化するとともに中分類名も若干修正したものを表2-1の機能分類欄に示している.

表２－１　営農事業の機能分類および環境条件別機能選択の要点

機能分類			環境条件						
			規模別		主幹作目別			立地別	
			特大規模	小規模	稲作	野菜		都市地帯	山村地帯
大分類	中分類	小分類				近郊型	輸送型		
A 営農指導	A1 地域農業企画管理	農家台帳の作成、地域農業振興計画の作成、水田転作に関する企画、補助事業の企画導入、会計監査対応、その他の行政対応	◎	○	○	—	—	◎	◎
	A2 技術・経営指導	土壌分析・診断、実証試験、生育診断マニュアルの作成、技術指導、簿記記帳指導、税務対策指導、講習会の開催、品評会・共励会等の開催、農業経営・地域農業診断	—	—	◎	—	○	○	◎
	A3 情報の収集・提供	内外情報の収集、集約、提供	○	—	—	—	◎	—	—
	A4 研究開発	農家意向調査等の実施、高度技術（バイテク、農産加工等）の開発研究	○	—	—	—	○	—	—
	A5 生産要素利用調整・組織化	農業機械銀行の組織化、農地の利用調整、農業労働銀行の組織化、各種生産組織の育成・支援	◎	—	○	◎	◎	—	—
	A6 組合員組織の育成・管理	部会・農会等の事務局、生産者組織の育成、リーダーの育成、後継者の育成・確保	◎	◎	◎	○	○	—	—
B 営農支援	B1 営農資金供給・管理	与信審査、事後管理	—	—	—	○	—	—	—
	B2 販売代金受入・管理		—	—	—	—	—	—	—
	B3 生産資材購買		—	—	—	○	—	—	—
	B4 共同利用施設管理・運営	各種生産関連諸施設の管理・運営（なお、農協の関わり方によっては、営農指導領域の生産要素利用調整・組織化機能、生産直営領域、販売領域における生産物加工・貯蔵機能との調整が必要）	◎	—	○	—	◎	—	—
	B5 農業災害共済・価格保障制度	建物火災共済、建物更正共済、傷害共済、価格保障制度	—	—	—	—	○	—	—
C 生産直営	C1 生産直営	農業生産過程の農協直営（生産施設専任要員、生産団地専任要員、農業機械オペレーター要員の専属的配置）	—	—	○	—	○	—	○
D 販売	D1 生産物加工	加工施設の管理・運営	—	—	—	—	—	—	○
	D2 生産物貯蔵	貯蔵施設の管理運営	—	—	—	—	—	—	—
	D3 生産物販売	市場動向の分析診断、集荷、格付け・選果・包装、出荷・販売、集出荷施設の管理・運営、消費者の組織化	○	—	◎	◎	◎	○	—
F 地域住民対応	E1 地域対応	農業祭等地域行事・イベントへの参画、地域住民との交流企画、「生活文化型」農業の育成	—	—	—	◎	—	◎	—

第４節　農協営農事業機能の戦略的選択

環境分析の必要性については第２節で示した．ここでは，内部環境については「農協規模」を，準内部環境については「主幹作目」を，そして外部環境については「立地」を代用指標として取り上げ，〈重要性の基準〉〈機能連鎖の基準〉および魅力的機能に重点をおいた戦略的な機能選択を提示する（なお，機能の中分類については「」，小分類については‘’で示す．）．

１）　農協規模と機能選択

農協規模は経営資源の賦存状況を示し，機能選択の幅に影響を及ぼす．規模が拡大するに従って機能が豊富化しかつ内容の高度化を図りうる可能性が高まる．他方，規模が小さくなるに従って“どの機能を棄却するか”という意思決定が重要となる．農水省の農協規模指標である正組合員戸数基準に従い，正組合員戸数3,000戸以上の特大規模農協と500戸未満の小規模農協を典型事例として取り上げて検討を進める．

１．　特大規模農協

特大規模であるがゆえにまず選択されなければならない機能は，「地域農業企画管理」「共同利用施設管理・運営」「生産要素利用調整・組織化」「組合員組織の育成・管理」の４つである．当該農協は往々にして市町村の枠を越えた広域合併のケースがあり，多様な地域農業を内包することになる．このため，「地域農業企画管理」の中心は多様な地域農業を総合的に発展させるための‘地域農業振興計画の作成’と複数の行政に対する‘その他の行政対応’にある．「共同利用施設管理・運営」では施設の量質両面からの充実と効率的な運営が，「生産要素利用調整

・組織化」では機械，農地，労働力の広域的な効率的利用が取組まれねばならない．他方，「組合員組織の育成・管理」では広域・大規模化による組合員の営農事業離れを生じさせないための取組みとして，地域，作目，性，世代，農業所得依存度，農業従事度などによってセグメントされた細やかな組織づくりが考えられねばならない．

これらに続いて選択されるのは，長期的視点からの「情報の収集・提供」「研究開発」，‘市場動向の分析診断’‘消費者の組織化’を中心とした「生産物販売」などである．

2．　小規模農協

当該農協では営農事業に直接携わる職員がきわめてわずかで，広範な営農事業機能を担うことはきわめて困難である．このため農家組合員が専門的かつ主体的に取組み得る機能については，彼ら自身が自ら担うという体制をとらなければならない．このためには「組合員組織の育成・管理」を何よりもまず選択しなければならない．そこでは特に「技術・経営指導」と「生産物販売」を部会が担うような，いわゆる“部会主導型の生産・販売一貫体制”が構築されなければならない．このように，同じ「組合員組織の育成・管理」が選択されても，特大規模農協と小規模農協ではその位置づけや取組み内容が異なる点に注意しなければならない．また，農協の営農指導体制の脆弱さを補うために「地域農業企画管理」の‘行政対応’を選択し，普及所との連携を強化するなかで「技術・経営指導」への支援を受けることも考えねばならない．

2）　主幹作目と機能選択

主幹作目は農協管内における農業生産上の中心的作目であり，地域の自然条件，地域農業の歴史的展開や農業構造を反映している．ここでは米主幹農協と野菜主幹農協を典型事例として取り上げてその機能選択を

検討する.

1. 米主幹農協

当該農協が対応を迫られている主要課題は次の２つである. １つは米マーケティングへの対応である. 「作れば売れる」と食管制度に安住していた産地でも「売れる米作り」と「売るための努力」が近年不可欠となっている. もう１つは, 低コスト稲作の実現を中心的目標とする構造改革への対応である.

マーケティング対応としては, 当然「生産物販売」が選択される. 食管制度により農協の米マーケティング戦略には一定の制約が課せられているが, 先進農協では農協間競争の時代に入ったという認識から積極的な取組みを行っている[18]. このため「生産物販売」では, '市場動向の分析診断' '消費者の組織化' を中心にした従来の枠組みにとらわれない積極的な取組みが必要である. そして〈機能連鎖の基準〉より「技術・経営指導」と「組合員組織の育成・管理」が選択される. 前者においては, 品質管理が中心課題となる. そのためには, 〈適地・適産・適人の基準〉[19]の遵守があげられる. 主要な小分類機能は, '土壌分析・診断' '実証試験' '講習会の開催' である. また, 後者においては, 生産過剰や味のばらつきによって衰退の道を歩もうとしている既存良質米産地の轍を踏まないために, 生産者を厳選し登録制にするなど, "適人" まで徹底することが望ましい. 具体的な組織づくりは, 特別栽培米部会, 有機米部会とかオペレーター部会といった差別化戦略や機能を軸としたものでなければならない.

つぎに, 構造改革への対応としては, まず「地域農業企画管理」が選択され, 地域農業の担い手を〈大規模専業農家群〉に委ねる方向へ誘導するのか, 〈集落営農〉という集団的営農体制に委ねる方向へ誘導する

のか，あるいはそれらの協調路線を取るのかを明示した‘地域農業振興計画の作成’がなされなければならない．そこで示された地域農業のビジョンに基づいて，「生産要素利用調整・組織化」「組合員組織の育成・管理」「共同利用施設管理・運営」あるいは「生産直営」[20]などの小分類機能が〈重要性の基準〉に準拠して選択されねばならない．

2．　野菜主幹農協

一般に野菜主幹農協が対応を迫られている主要課題は次の２つである．１つは産地間競争激化の中でのマーケティング対応，もう１つは労働力不足への対応である．前者に対しては「生産物販売」，後者に対しては「生産要素利用調整・組織化」が優先的に選択される．

「生産物販売」を中核としてマーケティング主導型の生産体制が確立されなければならないが，これに連鎖する機能はその形態によって異なる．例えば，近郊野菜産地では，特に都市住民に新鮮な野菜を供給する視点からの「地域対応」が選択されねばならない．また，多品目生産がなされる場合が多いので「組合員組織の育成・管理」が選択されることによって多様な組織が育成されなければならない．さらに，農家の施設化を支援するための「生産資材購買」，‘与信審査および事後管理’を内容とする「営農資金供給・管理」は魅力的機能として位置づけられる．他方，輸送野菜産地では「情報の収集・提供」と「共同利用施設管理・運営」が選択される．「情報の収集・提供」には，競争産地，量販店，そして消費者の動向などを的確に把握する体制の構築が求められる．そして「共同利用施設管理・運営」には，予冷，貯蔵，集出荷施設の設置や効率的運営が求められる．また連作障害対応としての‘土壌分析・診断’や「生産直営」による育苗事業，さらには新品種の導入・普及・定着を目指した「研究開発」や「農業災害共済・価格保障制度」などは魅

力的機能と位置づけられる．野菜主幹農協においても「組合員組織の育成・管理」が選択されるが，その内容は“規格の統一”などを課題とした，いわゆる技術の高位平準化のための取組みである．

「生産要素利用調整・組織化」では‘農業労働銀行の組織化’が選択される．近郊産地では管内に居住する非農家の主婦，輸送産地では期間アルバイターを対象とした全国的視点での求人対策，などが考慮されねばならない．

3）　立地条件と機能選択

営農事業機能の選択に強い影響を与える立地条件の1つは，農業生産要素市場，特に土（農）地市場と労働力市場の成熟度である．もう1つは，農産物市場との距離である．都市は農産物の主要な消費地である．一般的に都市に近いほど，これらの市場は活発化・成熟化している．ここでは都市地帯農協と山村地帯農協を典型事例として取り上げて検討する．

1．　都市地帯農協

当該農協においてはまず「地域農業企画管理」が選択され，地域開発をめぐる行政対応や土地利用計画という視点を明示した‘地域農業振興計画の作成’がなされなければならない．当該地帯の農家は「集約的な専業農家の方向か，あるいは兼業農家の方向に分化」[21]するが，前者の育成をめざす場合，「生産物販売」「技術・経営指導」が選択されねばならない．他方，このような経営を育成する可能性が少ない農協では，「地域対応」を選択し都市住民への〈緑空間の提供〉を目指した，いわゆる‘「生活文化型」農業の育成’が取組まれなければならない．また，「技術・経営指導」を構成する‘税務対策指導’は魅力的機能に位置づけられる．さらに「地域対応」の一環として全国の農産物が当該農協を

通じて購入できるようなシステムを，購買担当部署と連携し開発することによって，全国農産物の〈ショーウィンドー〉機能[22]を果たすことも必要である．これは当該農協そのものの魅力的機能となる．

2．　山村地帯農協

当該農協では，まず「地域農業企画管理」と「技術・経営指導」が選択されねばならない．この地帯は耕地率が低く，都市地域から遠隔地にあり，農業労働力が高齢化し，生産・販売条件が不良な場合が多い．このため近年のリゾート開発や観光開発といった環境変化を活用する取組みを検討しなければならない．そのためには‘地域農業振興計画の作成’において，林野の公益機能の保全管理に注意を払った“資源管理型農業”，それに抵触しない限りでのリゾート・観光開発との協調的な取組み，そして行政対応や森林組合との連携等を盛り込んだビジョンを明示しなければならない．「技術・経営指導」では高齢者農業を対象とした内容の充実が求められるが，さらに「生産直営」や付加価値化を目指しての「生産物加工」が魅力的機能として位置づけられる．

4）　複合的条件と機能選択

以上，各条件下における戦略的機能選択を検討した．そこで取り上げた機能のなかでも優先度の高いものを◎印，それに続くものを○印で示し，表2-1の環境条件欄に整理している．－印で示す機能は，当り前機能に属するものやその条件下では優先度が低くならざるを得ないものである．ところで，実際の農協の営農事業は，本章で取り上げた条件などが組合わさったいわば複合的条件下で行われている．このような現実的な条件下では◎印が付された機能がまず選択されなければならない．

2つの農協類型を取り上げ，そこでの優先的機能選択を示す．例えば特大規模・野菜（近郊）主幹・都市地帯の農協では，「地域農業企画管

理」「生産要素利用調整・組織化」「組合員組織の育成・管理」「共同利用施設管理・運営」「生産物販売」「地域対応」が選択されねばならない．また，小規模・稲作主幹・山村地帯の農協では，「地域農業企画管理」「技術・経営指導」「生産要素利用調整・組織化」「組合員組織の育成・管理」「生産物販売」が選択されねばならない．

しかし，自らの農協類型に従い戦略的に選択された機能への対応が困難な場合，内部環境および準内部環境に関する条件の変更が検討されなければならない．

第5節　むすび

以上，本章では農協の営農事業戦略の枠組みと機能選択を中心に検討してきた．

今日，多くの農協では試行錯誤的な機能選択が行われていると言ってよいだろう．特に，〈当り前・魅力的機能構成の基準〉〈機能連鎖の基準〉からみたとき，首肯できない事例も少なくない．しかし，農協経営が停滞傾向を続けている状況下において，営農事業は決して聖域ではなく，より効率的な遂行がきびしく問われてきている．このため，広範囲におよぶ機能の中から合理的な体系に従っての機能選択がなされねばならない．

注1）　本論においては，営農事業を広義の事業領域としてとらえる．

2）　藤谷築次「現代の農業経営分析の課題と領域」『現代農業経営分析論』，亀谷昱編著，富民協会，1990年，24頁－25頁．

3）　農協がもつ地域農業誘導機能に注目し，本章では機能選択の主体を農協の専従役職員集団とする．

4）　営農事業目標の決定については個別具体的な検討が求められよう．なお第４節での検討に際しては，各環境条件について一般的に考えられる問題点とその展開方向を念頭におきながら検討する．

5）　伊丹敬之氏も，これらの三点を設計要素としているが，この他に経営理念とリーダーシップを経営の基盤と位置づけている（前出，伊丹，25頁－30頁，参照）．

6）　前出，伊丹，23頁－25頁．

7）　同上．

8）　営農事業戦略の確立のためには，環境を所与のものとして受け身に構えるような“環境決定論”ではなく，環境に影響を及ぼし，環境を創り上げるような“環境創出論”的視点が必要であることを示唆している．

9）　藤谷氏は社会的便益について次の４機能として整理している．①国内産農産物の供給機能，②地方的経済圏における地域経済の形成・維持機能，③高齢労働力および女性労働力の自己雇用機能と雇用調整機能，④地域社会形成・維持機能および国土・環境保全機能（藤谷築次編著『農業政策の課題と方法』（現代農業政策論第３巻），家の光協会，1988年，220頁－221頁）．

10）　谷口照三「経営目的と経営成果」『経営学原論』，山本，加藤編著，文眞堂，1982年，311頁．

11）P･F･ﾄﾞﾗｯｶｰ『現代の経営［上］』，ﾀﾞｲﾔﾓﾝﾄﾞ社，1990年，62頁．

12）　亀谷氏は，農協の生活活動における機能の戦略的編成手法として『積み木の理論』を提示している．『農協生活活動標準モデル

の開発研究』，全国農業協同組合中央会，1987年に詳しい．

13)　藤谷築次「営農指導」『農協四十年－期待と現実－』，御茶の水書房，1989年．

14)　藤田　教「協同活動視点からみた総合農協事業の特質」『協同組合研究』，第６巻第２号，1987年．

15)　川俣　茂『営農指導論』，全国農業協同組合中央会，1989年．

16)　小池恒男「農協営農指導事業についての基本的検討」『営農指導事業と経営効果測定について』，全国農業協同組合中央会，1991年．なお，小池氏による整理は，藤谷氏，藤田氏，川俣氏の先行研究を綿密にサーベイしたうえで研究会の討議を踏まえて発展させたものである．

17)　藤谷築次「農業経営と農業協同組合」『現代日本の農業経営』，富民協会，1980年，198頁－199頁．

18)　北陸のある農協では，「産地指定」や「特別栽培米」などの制度を活用した流通経路開発，あるいは有限会社を設立しそこを通しての産直事業に取組んでいる．

19)　〈適地・適産〉については，頼　平『農業経営学』，明文書房，1991年による．〈適人〉については，稲本志良氏のご教示による．

20)　朝日新聞は，コシヒカリの本場である新潟県松之山町でも町の全水田面積の35%に当たる約300haが原野化していることを取り上げ，米をめぐる暗い状況が農家のやる気を奪っていることを指摘している（朝日新聞，「揺れる農地」，1991年8月7日）．生産直営については，このような深刻な事態が生じる前にシステム開発がなされなければならない．

21)　頼　平「高度野菜輪作経営の成立要因と問題点」『農業計算学研究』，第4号,1970年，17頁.

22)　太田原高昭「地域農業の振興と農協の課題」『明日の農協』太田原，武内哲夫，農山漁村文化協会，1986年，96頁.

第３章　農協営農事業組織形態の選択理論

第１節　はじめに

本章の課題は，営農事業を遂行するための農協内部組織の合理的なあり方に関する第一次的な接近として，組織構造論的領域[1]に注目し，組織設計の基本問題である組織形態（組織機構，組織編成とも呼ばれる）の選択問題について検討を深めることである．その場合，特に多種兼営体としての農協の組織的特性を考慮し，営農事業組織形態だけを独立的に取り上げるのではなく，農協全体の組織形態のなかでの営農事業組織形態という位置づけに注目し検討を行う．ところで，農協問題において組織という概念は多様な使われ方をしている．組合員組織，系統三段階制をあらわす系統組織，そして農協内部における機構体系としての組織である．本章ではあくまでも内部機構としての組織形態を取り扱うことにする．

さて，農協はわが国の“組織依存型個別経営”[2]が外部化した諸機能の中核的担い手であるため，農協の営農事業への取組み方が地域農業発展の鍵を握っていることはこれまでも繰り返し述べてきた．そしてこのような重要な役割を担うためには，農協はそのおかれた環境条件についての多面的な分析を行い，営農事業戦略を策定し，遂行しなければならない．方針の具体的内容については地域農業をめぐる諸条件や農協の経営資源賦存状況によって異なるが，戦略の体系は，地域農業ビジョンの

決定，営農事業目標の決定，そして広範囲におよぶ営農事業関連諸機能の中からの合理的機能選択によって構成される[3]．

戦略と組織は緊密な関係をもっている．その関係は，組織を“戦略の実施体系”として位置づける側面と，“より有効な戦略を策定するための情報等の収集・伝達体系”として位置づける側面との２側面から成立している．本章が対象とするのは前者であるが，いずれにしても戦略と組織が適合しなければ優れた戦略も“画餅に帰す”ことになる．

さて課題を明らかにするために次のような構成をとる．

次節では，予備的考察として，まず検討視角を提示する．続いて主要な組織形態である職能別組織形態，事業部制組織形態，そして混合型組織形態を取り上げそれぞれの特徴や問題点について整理し，第３節以降の検討に備える．第３節では，既存研究のサーベイを行い組織形態研究における論点と重要であるにもかかわらず言及されていない点について整理し，選択モデルを構築するうえでの課題を明らかにする．第４節では，営農事業組織形態の実態把握を行う．第５節では，特大規模農協を取り上げ営農事業組織形態の選択モデルを提示する．

第２節　組織形態のコストと選択内容

１）　検討視角

一般企業における戦略と組織形態の適合問題に関する諸論は，“戦略と組織形態の適合性が高い場合に，より多くの戦略成果が得られる．このため戦略との適合性の高い組織形態が選択されなければならない．”という，仮説を前提としている[4]．本章においてもこの仮説に基づいて検討を進めるが，営農事業組織形態の場合については，農協における企

業形態的特質から次の２つの要因を付加した選択の枠組みが必要となる．１つは，農民をその主体とする組織特性に基づき，農家組合員の利便性の充足を意識した組織形態の選択である．もう１つは，組織形態の維持コストを意識した選択である．当該コストについては，一般企業においても生じる問題ではあるが，農協においては特に多種兼営体という総合経営体であるため，営農事業に関連する職能が事業としての自律化傾向を高めれば高めるほど，営農事業組織形態における関連職能の集積や統合・分化の過程においてコストが増加し，いわゆるコスト問題が発生する．

このため，営農事業組織形態の有効性については，まず営農事業戦略をどの程度遂行できる仕組みになっているかという「戦略との適合性」，そして組合員の営農事業利用上の利便性をどの程度充足しているかという「組合員との適合性」，および組織形態維持コストがどの程度かかるかという「コストとの適合性」，という３つの適合性を比較考量して評価が下されねばならない．

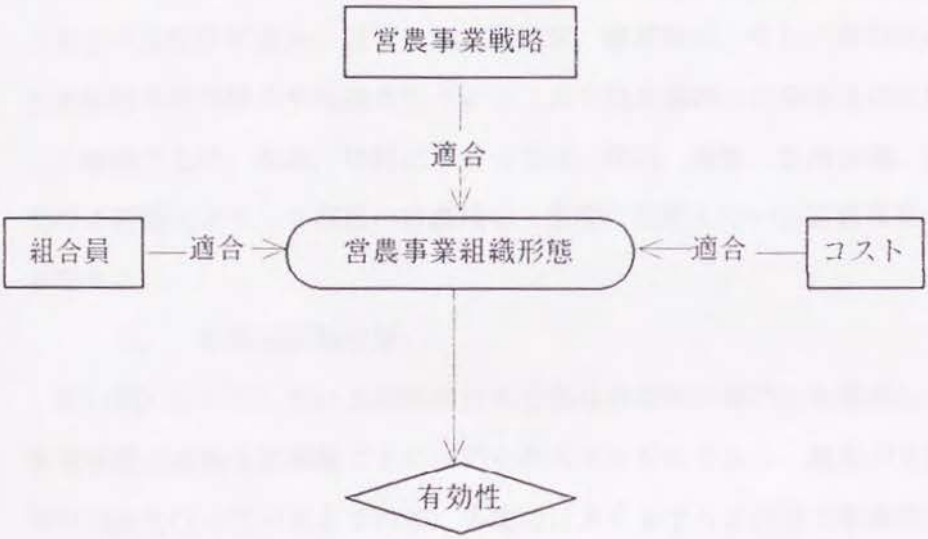
これら３つの適合性の相互関係を組織形態の選択条件という視点から整理すると次のようになる．

戦略と組合員に関する適合性を組織形態が生み出す粗便益と位置づけるならば，組織形態が構成員に選択される条件は，“組織形態が生み出す粗便益から組織形態維持コストを控除して算出される純便益が最大である”ことに求められる．

この関係を図3-1に示しているが，組織形態の有効性を，対戦略，対組合員，対コストとの関係において相対的に捉えようとするのが本章の検討視角である．

２）　組織形態とコスト発生要因

図３－１　営農事業組織形態と適合対象



具現化している組織形態は多様性に富んでいるが，大別すれば職能別組織形態，事業部制組織形態，そしてこの２つの組織形態を組合わせた混合型組織形態の３形態となる．また，これまで組織形態を評価する場合，それがもたらす便益に注目したものがほとんどで，そのコストという視点からなされた評価は必ずしも十分には展開されてはこなかった．このような反省に立ち，以下では，職能別，事業部制，そして混合型の３組織形態の特徴点や相違点についてコスト発生要因との関連性に注目して整理する[5]．なお，検討にあたっては，信用，購買，営農指導，販売の４職能により，２作目の営農指導・販売に取組んでいる営農事業を仮定する．

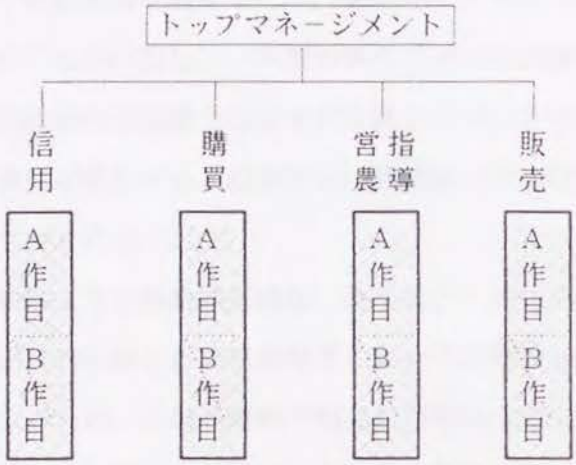
１．　職能別組織形態

図3-2の(1)に示している職能別組織形態は各職能の専門化を重視し，営農事業に必要な各職能ごとに部門を形成するものである．農協が営農事業のみを行っているとすれば，各職能はあくまでも２作目の営農指導・販売のために存在しており，農協全体がＡ，Ｂ両作目の営農指導・販売のための１つの自己充足的組織単位となる．しかし実態は，信用事業をはじめ各職能とも自律化傾向を高めており問題は複雑化している．

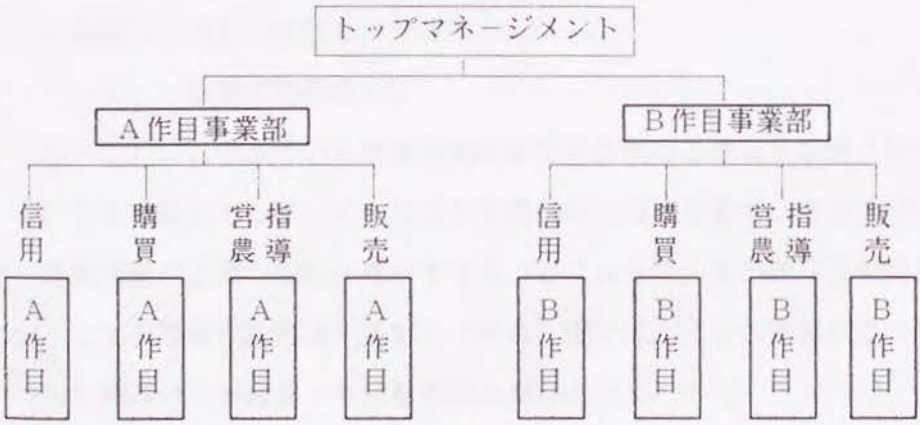
この形態の長所は，職能ごとの専門性が高まることや，設備や人員といった経営資源の集中的利用ができ，規模の経済も実現しやすい，といった点である．反面，職能間の意思疎通を欠くような事態が発生すると，効率的な生産活動はもとより，作目や販路の多角化戦略の積極的展開に大きな制約が加わり，多大な機会損失が生じることになる．“環境・戦略との不適合による機会損失”というコストの発生である．この他にも，組合員との不適合による営農事業利用状況の悪化というコストの発生が考えられる．組合員は，その農業生産の流れに沿って，農協の営農事業

図3－2　基本的な組織形態の概要図

（1）職能別組織形態



（2）事業部制組織形態



がよどみなく対応してくれることを求めている．窓口一元化による〈サービスの連鎖性〉の保証である．ところが，職能別組織形態は作業の段階によって対応部署が異なるため，職能間の連携が十分とられていないと，窓口の“たらい回し”，不測の事態に対する迅速な対応の欠如，あるいは責任体制の不明確化などを引き起こす場合が少なからずある．このような事態が発生すると組合員は，他業態への依存度を高めて農協離れをおこすことになる．

以上の傾向よりこの組織形態は，環境変化への対応力に欠けてはいるものの，比較的安定した環境条件下において効率性を追求するには適している．このため，「単一事業で製品の品種も少なく，規模の経済が重要な意味をもち，強力なリーダーシップを発揮しうるトップがいる場合に有効な組織」とされており[6]，安定した事業環境下にある少品目生産型の農協には適した形態といえる．

2．　事業部制組織形態

図3-2の(2)に示している事業部制組織形態は異なる作目や販路（販売先）などを単位として，その作目の営農指導・販売活動や，その地域での事業活動に必要な職能を集合させることによって，自己充足的組織単位としての事業部を形成するものである．図では，A作目事業部と，B作目事業部の2事業部より営農事業組織は成立している．

この形態の最大の長所は，各作目別事業部の特性にあった組織形態を設計する自由度が大きく，環境の変化に対する迅速かつ弾力的な対応能力が高まることである．反面，事業部の自律度が高まることによって，コストが発生する．1つには，事業部ごとに必要な職能が配置され，経営資源の重複投資がおこなわれることによって発生する“重複の不経済

”というコストである．２つには，事業部間で共通利用可能な経営資源や職能を分割することによって，職能の適正稼働水準を下回ることによって発生する“分割の不経済”というコストである．３つには，事業部の業績を優先するあまり，農協あるいは営農事業全体の展開に対する展望が共有されず，局所的最適化行動がとられることによって発生する”総合力発揮への逆機能による機会損失”というコストである．このようなコストを発生させないためには，適切な企画調整職能を組み込むことが必要である．ただしこのような組み込みを固定的な部署の設置として行うならば，部署の固定化に伴うコストが生じることになる．

一般的には，戦略的・業務的変化対応能力を高めることが課題となっている事業体においては有効とされ，この形態の導入が企図されている．営農事業組織形態についても後述する既存研究は，事業部制組織形態の選択を強く意識したものとなっている．ただし，前述したようなコスト発生要因が多いため純粋な事業部制組織形態ではなく次に示すような混合型組織形態が選択される場合も多く，その内容についての検討が重要な課題となっている．

３．　混合型組織形態

混合型組織形態は２つに大別される．１つは，職能別組織形態と事業部制組織形態が混在している一部事業部制組織形態である．もう１つは，横断的組織体制が組み込まれた形態である．例えば，職能別組織形態を基本的な形態とする場合には，作目や販路（販売先）別での組織化の組み込みであり，事業部制組織形態を基本的な形態とする場合には，職能別での組織化の組み込みである．具体的な組み込み方法としては，臨時的なものから固定度の高いものまで多様である．典型的なものとしては，担当者会議・委員会，連絡調整職設置，マネージャーといった横断的統

合担当職の設置，あるいは臨時的なプロジェクトチームの設置があげられる．特にこれらの組み込みは，環境変化の激しさのなかで，常に弾力的な組織形態を選択できるようにしておくという視点と，課・係を新設することによる“部署固定化コスト”の発生を避けるという視点に基づくものと言える．さらに，これらの横断的組織体制が既存の縦断的組織体制（職能別組織形態では各職能部門，事業部制組織形態では各事業部）と対等に位置づけられ公的権限をもつにいたったものとしてマトリックス組織形態があげられる．

3）　組織形態の選択内容

本章の考察においては，職能別組織形態と事業部制組織形態を両極とする範囲のなかで組織形態の選択がなされるものとする．混合型組織形態は職能別と事業部制の中間に位置づける．職能別組織形態にある営農事業主管部署が事業部制組織形態化していく，あるいは事業部制的要件を取り入れていくその過程を考察する場合，次の２段階的視点が求められる．まず第１段階としては，営農事業主管部署の自律度の上昇についての視点である．その程度は，営農事業関連職能の集積状況によって把握される．第２段階としては，営農事業主管部署内部に集積された職能の作目別分化・統合状態についての視点である．

以下の検討では，営農事業主管部署が設置され，そこに営農事業関連職能が集積され，これらが作目別に分化・統合され，さらには作目別事業部全般の企画調整機能を担う企画部署が設けられるほど，その事業部制的条件は満足されるものとする．

第３節　営農事業組織形態論における問題の所在

営農事業組織形態に関する理論的あるいは実証的研究は必ずしも豊富なものではないが，本節では，甲斐氏[7]，川俣氏[8]，小池氏[9]，多門院氏[10]，青柳氏[11]らの研究成果をサーベイし，前述した検討視角との対応関係に注目しその論点整理を行うとともに，選択モデルを構築するうえでの課題を明らかにする．

1）　営農事業戦略の特定化と組織形態

営農事業戦略との対応関係を明示的に示した論稿はないが，今日の産地間競争の激化を反映して，マーケティング対応に重点をおいた組織形態選択の有効性が示唆されており，営農事業戦略の中心に農産物マーケティング戦略を据えていることが推察される．

例えば，甲斐氏はまず，作目別一貫取扱いの専門的分業にもとづく「完全なタテ割機構」を理想的な営農事業組織形態と位置づける．しかしそれへの全面的移行は困難であるため，「作目の生産が拡大・特化して，流通面で，その単一作目の市場対応の可能性を期待できること」と，いう条件を満たしている領域から，基幹作目事業部として移行していくことを提言している[12]．

多門院氏は，大多数の農協にとって販売部門を最も重要な部署と位置づけ，販売部門のマーケティング機能の拡充強化がはかれるよう“経営組織”の見直しが必要とし，各作目の販売を生産部門に含ませる方式が多くなっていることを最近の動向として指摘している[13]．

小池氏は，指導と販売の作目別一体的・一貫的取組みを可能とするために，営農指導と販売が合体した作目別課の設置を中核とした組織形態の選択を提起している[14]．

以上の指摘は，作目別に職能を統合させて事業部制的要件を充足させていくことによって“作目ごとのマーケティング特性にあった，営農指

導から販売の一貫した体制作り”というコンセプトを具現化することを提起したものとして要約される.

2） 組織形態と職能集積

職能別組織形態から事業部制組織形態への移行の必要性や必然性が各論者から指摘されている[15]. しかしそれは必ずしも純粋な事業部制組織形態を目指すことだけを指摘しているわけではない. その最大公約数は, 小池氏が指摘した営農指導と販売を作目別に合体させた部署を設置し, これに各環境条件にもとづき他の関連職能が付加されていく. いわゆる混合型組織形態の範疇に属する形態である. そこではさらに, 作目単位での局所最適化行動が発生しないように, 営農事業全体の展開を計画・調整する企画管理部署の必要性も指摘されている.

しかしなぜ, 混合型が選択されるのかについての見解は明らかにされていない. この点については, 営農事業への関連職能の従属性についての見解を検討する中から推察される. なぜなら, 関連職能の営農事業への従属性が高くなければ, 事業部制組織形態の確立は困難であるからである.

関連職能が営農事業に従属することを最も強調するのは甲斐氏である. 氏は, 農協の経営管理組織の原型を「農民たる正組合員の農業生産・流通における機能（職能）の『過程的（または水平的）分化』にもとづくもの」とし, 「厳密にいえば農協の事業は, 正組合員の農業生産・流通が『事業』であって, 信用・購買・販売は, その展開過程における協同の機能（職能）であり, 組合員の農業生産・流通とはなれて独自の『事業』領域をもつものではない」[16]（傍点, 甲斐）とした. このように, 各農協事業の存在意義を組合員の農業生産・流通への従属性に認め, 事業個々の論理での自律化傾向を否定する見解を明確に示した. しかし現

実には，各職能の事業としての自律化が強まり農協は「多目的利害集団の混合組織」化し，営農事業からみた関連職能は分断されていることを氏も認めている[17]．

青柳氏は，機械や施設の導入をともなう新技術の普及を円滑にすすめるとともに，事業量の拡大をも企図して営農指導と購買が一体化することを事例によって示した[18]．多門院氏も，負債問題への対応として営農融資課の設置の必要性を示し，一体化のメリットを強調した[19]．川俣氏も，作目に関わる生産技術指導，農家の農業経営指導，生産物の販売，融資，資材供給などの一貫対応が可能となるため，作目別一貫体制として事業部制組織形態を提起している[20]．

このように各論者とも営農事業の組織形態を独立的に取り上げ，その理想的状態を作り上げるために関連事業を可能な限り一体化することの有効性，あるいは必要性を示しており，営農事業戦略の遂行のためには他の事業およびその組織形態を操作可能なものと位置づけていることがうかがえる．

このような視点からは，混合型組織形態は職能別組織形態から事業部制組織形態への過渡的形態としか位置づけられず，それが持つ実践的合理性は考慮されない．そして，事業部制組織形態の過大評価と職能別組織形態や混合型組織形態の過小評価をもたらすことになる[21]．

本論のように営農事業およびその組織形態を独立的に取り上げず，あくまでも多種兼営体の中での１事業およびその組織形態として認識するとき，営農事業への関連職能の集積については既存研究とは異なった見解が提起される．すなわち，“信共依存体質”といわれる今日の農協経営の実態からして，信用，共済をはじめ各事業ともそれ自体の専門性の追求や事業遂行・拡大を指向しなければならず，営農事業との関連性が

あっても，つながりの強度は相対的に低下せざるをえない傾向にある．このため営農事業との関連性が希薄化しつつある関連職能の自律性を認めず，営農事業への従属性を強調しその１職能としか位置づけないことは実践的ではない．営農事業に関連する職能の事業としての自律度の高まりは，営農事業組織形態を形成する職能が営農指導，販売，生産資材などに限られ，事業部制的要件を充足する可能性を狭める方向に作用する．このため，純粋の事業部制組織形態の選択は実践的には困難となり，その目標を達成する可能性が相対的に高い形態として混合型組織形態の選択がなされることになる．営農事業を独立的に取り上げるのではなく，多種兼営体の中での１事業としてとらえるとき，混合型組織形態の選択は合理性を持ったものとして評価されなければならないだろう[22]．

３）　コスト視点の重要性

前項で指摘したことは，既存研究において事業部制的要件を満たすことによって得られる便益のみが強調され，それによって生じる重複の不経済や分割の不経済というコストへの適合問題については言及されていないことを示すものである．営農事業を遂行するうえでいかに理想的な組織形態であっても，その維持コストが便益を恒常的に上回る形態は選択されるべきではない．組織形態の選択に大きな影響を与えるコスト内容についての検討とコスト－便益の比較考量に基づいた組織形態の選択のあり方についての検討が必要である．

第４節　組織形態の選択実態

これまでの検討結果を踏まえて，昭和63年度の長野県における27農協のデータを用いて，営農事業組織形態の選択傾向を見ることにする．

まず組織形態の差異については本章第２節で示したように，営農事業主管部署が設置され，そこに営農事業関連職能が集積され，これらが作目別に分化・統合され，さらには営農事業全般の企画調整機能を担う企画部署が設けられるほど，その事業部制的条件は満足されるものとする．その組織形態の差異をもたらす環境条件として規模と作目をとり，正組合員戸数，農畜産物販売額，農畜産物販売額上位３作目の販売額を具体的指標に用いる．

このような視点からデータを整理したのが表3-1である．この表から次のような傾向が認められる．

第１には，営農指導と販売についで営農事業主管部署に配置されているのは生産資材である．特大規模農協（正組合員戸数3,000戸以上）の場合，生産資材を営農事業主管部署に配置していないのは№６の農協だけである．全体でみると，この職能を作目別に分化させている農協は№15だけで，ほとんどの農協では１職能として全作目への資材供給を担当している．

第２には，信用・共済はまったく営農事業主管部署には配置されていない．また主な営農事業関連職能のなかで農業機械に関連する職能は，工機・整備に関する主管部署に配置されており，ほとんどの農協において営農事業主管部署には配置されていない．

第３には，営農指導と販売を作目別に一体化した担当課・係を設置する体制をとっているのは，特大規模農協に集中している（以下では，このような担当課・係の設置を中心とする組織形態を特に「作目別営農指導・販売一体体制」と呼ぶ）．特大規模農協のなかで唯一職能別組織形態を選択している№５の農協の場合，農畜産物販売額が47億円と特大規模農協のなかでは№７についで少なく，販売額でも特化した作目がない．

表３－１ 営農事業組織形態の実態

農協番号	正組合員戸数	農畜産物販売額(億円)	上位	部署における係の設置	主な営農事業関連職能で営農事業主管部署にない職能
1	9,806	138.6	米・		農業機械課（工機部）
2	6,792	99.9	米		農業機械課（工機部）
3	5,802	116.9	米		農機具課（自動車部）
4	5,306	合併初年度			農機課（工機部）
5	5,016	47.0	果		－
6	4,227	116.2	菌		生産資材課（購買部）
7	3,632	43.4	蔬		農業機械課(工機整備工場)
8	2,908	41.0	蔬		農機センター(自動車・農機センター)
9	2,718	22.6	たば		－
10	2,228	39.1	果		農業機械係（機械燃料課）
11	2,219	31.4	野		農業機械係（工機燃料課）
12	2,011	23.1	野		資材、農機、燃料、輸送の各課（生産資材課）
13	1,989	16.8	米		農機自動車係(工機燃料課)
14	1,897	3.7	花		（不詳）
15	1,746	31.8	畜		農機具自動車課（生活・工機部）
16	1,582	21.0	果		農機具センター（生活資材課）
17	1,208	7.0	米		生産購買（購買課） 農機具（修理センター）
18	1,151	16.9	菌		－
19	1,041	10.5	畜		－
20	947	28.3	蔬		－
21	613	2.5	ラ		－
22	575	合併初年度			農機具センター（事業所）
23	502	2.1	園芸		（不詳）
24	501	3.9	畜		－
25	500	65.8	蔬		生産購買、農機具（生産資材課）
26	480	11.1	果		（不詳）
27	414	4.1	菌		（不詳）

表３－１ 営農事業組織形態の実態

農協番号	正組合員戸数	農畜産物販売額(億円)	上位3位作目名・販売額 ①	②	③	営農事業主管部署	作目別担当名(課または係)	指導、販売以主管部署にあ
1	9,806	138.6	米・雑穀 67.2	園芸・特産 53.9	畜産 17.4	・農業部	農産園芸、果実、畜産	生産資材
2	6,792	99.9	米 46.9	園芸 28.4	畜産 22.2	・生産部	米穀、園芸、畜産、養蚕	生産資材、家
3	5,802	116.9	米 39.3	菌茸・特産 23.6	果実 20.4	・営農部	米穀業務、園芸、畜産	生産資材
4	5,306	合併初年度				・生産部	農産、果実	生産資材、
5	5,016	47.0	果実 12.9	米 8.8	花卉 7.5	・生産部	職能別分化	生産資材、工
6	4,227	116.2	菌茸 62.0	野菜 20.0	米 18.5	・生産部	農畜産、園芸菌茸	
7	3,632	43.4	蔬菜 27.0	米 6.5	果実 6.0	・農業部	園芸、米穀畜産	生産資材、醸
8	2,908	41.0	蔬菜 14.0	果実 12.9	畜産 10.5	・生産課	蔬菜、果樹、畜産	農産資材
9	2,718	22.6	たばこ 8.4	蔬菜 4.4	畜産 3.6	・経済部(生活課も含む)	職能別分化	
10	2,228	39.1	果実 23.5	米 7.0	蔬菜・菌茸 3.9	・経済課 ・園芸課	米穀、畜産(指導独立、販売のみ) 果樹、蔬菜、きのこ(同上)	生産資材
11	2,219	31.4	野菜 16.5	米 6.5	畜産 4.9	・営農課	基本は職能別分化 しかし、畜産係のみ有り	生産資材
12	2,011	23.1	野菜 14.8	米 3.8	特産 1.7	・指導販売課	農蚕、蔬菜、果樹特産、畜産(指導独立、販売のみ)	
13	1,989	16.8	米 8.9	畜産 5.0	野菜 3.0	・経済課	職能別分化	生産資材
14	1,897	3.7	花卉 2.4	野菜 0.7	米 0.3	・生産課	(不詳)	(不詳)
15	1,746	31.8	畜産 16.1	米 6.2	果実 5.1	・農産部 ・畜産部	農産園芸 畜産	農産資材 畜産資材
16	1,582	21.0	果実 13.7	野菜 4.0	畜産 1.4	・生産指導部	職能別分化	生産資材
17	1,208	7.0	米 3.4	畜産 2.5	蔬菜 0.6	・経済部(生活関連と一体)	職能別分化	
18	1,151	16.9	菌茸 11.2	果実 3.0	蔬菜 1.2	・生産部	作目別分化はない しかし指導販売課あり	生産資材、農
19	1,041	10.5	畜産 4.7	米 1.7	果実 1.7	・生産事業部	農事園芸、畜産、養蚕	生産資材
20	947	28.3	蔬菜 26.3	畜産 1.5	米 0.2	・農業部	作目別分化はない しかし指導販売課あり	生産資材
21	613	2.5	米 0.8	畜産 0.7	園芸 0.6	・営農課	未分化	生産資材、農
22	575	合併初年度				・生産課	職能別分化	生産資材
23	502	2.1	園芸・畜産 1.9	米・雑穀 0.2	－	・生産販売課	(不詳)	(不詳)
24	501	3.9	畜産 1.2	蔬菜 1.1	繭 0.5	・生産課	職能別分化	加工利用、生 自動車
25	500	65.8	蔬菜 56.7	畜産 8.9	米 0.2	・生産指導課	職能別分化	経理
26	480	11.1	果実 8.3	菌茸 2.6	米 0.2	・生産部	職能別分化	
27	414	4.1	菌茸 2.6	野菜 1.0	米 0.4	・生産課	(不詳)	

作目別担当名 (課または係)	指導、販売以外で営農事業主管部署にある職能	営農事業主管部署における企画課・係の設置	主な営農事業関連職能で営農事業主管部署にない職能
農産園芸、果実、畜産	生産資材	農政課	農業機械課（工機部）
米穀、園芸、畜産、養蚕	生産資材、家畜診療	生産振興課	農業機械課（工機部）
米穀業務、園芸、畜産	生産資材	総合振興課	農機具課（自動車部）
農産、果実	生産資材、	農業企画課	農機課（工機部）
職能別分化	生産資材、工機燃料	－	－
農畜産、園芸 菌茸	－	－	生産資材課（購買部）
園芸、米穀畜産	生産資材、醸造	農業振興課	農業機械課(工機整備工場)
蔬菜、果樹、畜産	農産資材	農業推進	農機センター(自動車・農機センター)
職能別分化	－	－	－
米穀、畜産(指導独立、販売のみ) 果樹、蔬菜、きのこ(同上)	生産資材	－	農業機械係（機械燃料課）
基本は職能別分化 しかし、畜産係のみ有り	生産資材	農政係	農業機械係（工機燃料課）
農蚕、蔬菜、果樹特産、畜産 （指導独立、販売のみ）	－	－	資材、農機、燃料、輸送の各課（生産資材課）
職能別分化	生産資材	営農企画係	農機自動車係(工機燃料課)
（不詳）	（不詳）	（不詳）	（不詳）
農産園芸 畜産	農産資材 畜産資材	－	農機具自動車課（生活・工機部）
職能別分化	生産資材	－	農機具センター（生活資材課）
職能別分化	－	－	生産購買（購買課） 農機具（修理センター）
作目別分化はない しかし指導販売課あり	生産資材、農機	－	－
農事園芸、畜産、養蚕	生産資材	－	－
作目別分化はない しかし指導販売課あり	生産資材	－	－
未分化	生産資材、農機自動車	－	－
職能別分化	生産資材	－	農機具センター（事業所）
（不詳）	（不詳）	（不詳）	（不詳）
職能別分化	加工利用、生産資材、農機自動車	－	－
職能別分化	経理	－	生産購買、農機具（生産資材課）
職能別分化	－	－	（不詳）
（不詳）	－	－	（不詳）

このことは，農協規模だけではなく農畜産物販売額や作目別販売額も組織形態の選択に影響することを示唆している．

第４には，企画関係の課・係は特大規模農協に集中しており，作目別営農指導・販売一体体制と企画関係の課・係が対となって選択される傾向がみられる．

第５には，大規模農協（正組合員戸数1,000戸以上3,000戸未満）では職能別組織形態が多くなるとともに，さまざまな形態が混在するようになる．その内容を見ると，作目別営農指導・販売一体体制を選択しているNo.15，19の農協でも，指導・販売に関する作目特性が，耕種や園芸作目とは顕著な差がある畜産や養蚕を独立的に取り扱うための形態選択といえる．その典型例がNo.11の農協のように職能別組織形態を基本的には選択しながら，畜産だけを独立的に係として取り扱う場合である．また，No.10，12の農協は販売だけを作目別に対応させ，作目特性に適合したマーケティング対応を行う姿勢を示している．

第６には，中小規模農協（正組合員戸数1,000戸未満）に至っては，作目別での分化はまったく見られず，職能別組織形態か各職能の分化さえもあまり明確でない未分化形態とでも表現しなければならないプリミティブな形態を選択する場合が多くなる．特に後者については，営農事業として取組まなければならない機能に対して担当職員数がわずかであるため，課や係として分化することがあまり意味をもたないことを反映したものと推察される．

以上の傾向は，事業部制的要件の導入が，きわめて限定された条件下でしか行えないことを示している．すなわち，営農事業主管部署への職能集積は，営農指導，販売，生産資材の３職能のみにとどまる．これらの集積された職能の作目別分化・統合は農協規模（ここでは，特大規模

農協に集中している）や農畜産物販売額が一定規模を上回った農協においてのみ見られる．しかしそれも営農指導と販売に限定された統合である．

第５節　組織形態選択の理論モデル

これまでの検討より，営農事業組織形態の選択にあたっては，職能別組織形態を基本的形態と位置づけ，そのなかにいかなる改善を加えその有効性を高めていくかが重要な課題となることが明らかになった．それは，混合型営農事業組織形態についてのより個別具体的な内容検討を要請するものである．

本節では，特大規模農協を取り上げそこにおける混合型組織形態のあり方をモデル的に検討する．特大規模農協を取り上げるのは次の２つの理由からである．１つには，他の規模に比べて相対的に多くの形態の導入が検討し得る状況にある．もう１つには，農協合併推進という今日的な取組みに対する具体的貢献を意図してのものである．

１）　組織形態設定の基礎条件

検討に際して次のような限定を行う．

第１には，営農事業主管部署が設置され，そこには営農指導，販売，生産資材の３職能が集積される．なお，主管部署は部制をとり，各職能は課となっていることとする．企画職能のスタイルについては，状況に応じた弾力的対応が求められるので限定しない．

第２には，産地間競争への積極的対応が多くの農協において重要度を増している．そのためここでも既存研究同様，マーケティング戦略を営農事業戦略の中心に位置づける．

第３には，一般にマーケティング戦略とは，「商品の選定（product）」「流通経路の選択（place）」「価格へのアプローチ（price）」「広告・販売促進の具体化（promotion）」という，いわゆる４Ｐの戦略的な最良組合せ問題（ベスト・ミックス）として捉え直される[23]．ここでの検討にあたっては，営農指導職能の主要な業務としては「商品（作目）の選定」を，販売職能の主要な業務としては「流通経路（販路・販売先）の選択」をそれぞれ対応させる．そして検討の中心を，営農指導と販売の両職能の分化・統合におく．作目，販路それぞれについて重点志向か多角化志向かによって戦略の内容は異なる．論点を明確にするために作目と販路をそれぞれ単一と複数に二分し，表3-2に示すように農協を「単一作目単一販路」「単一作目複数販路」「複数作目単一販路」「複数作目複数販路」に４類型化し，それぞれについて検討する．

２）　組織形態類型の設定と意義

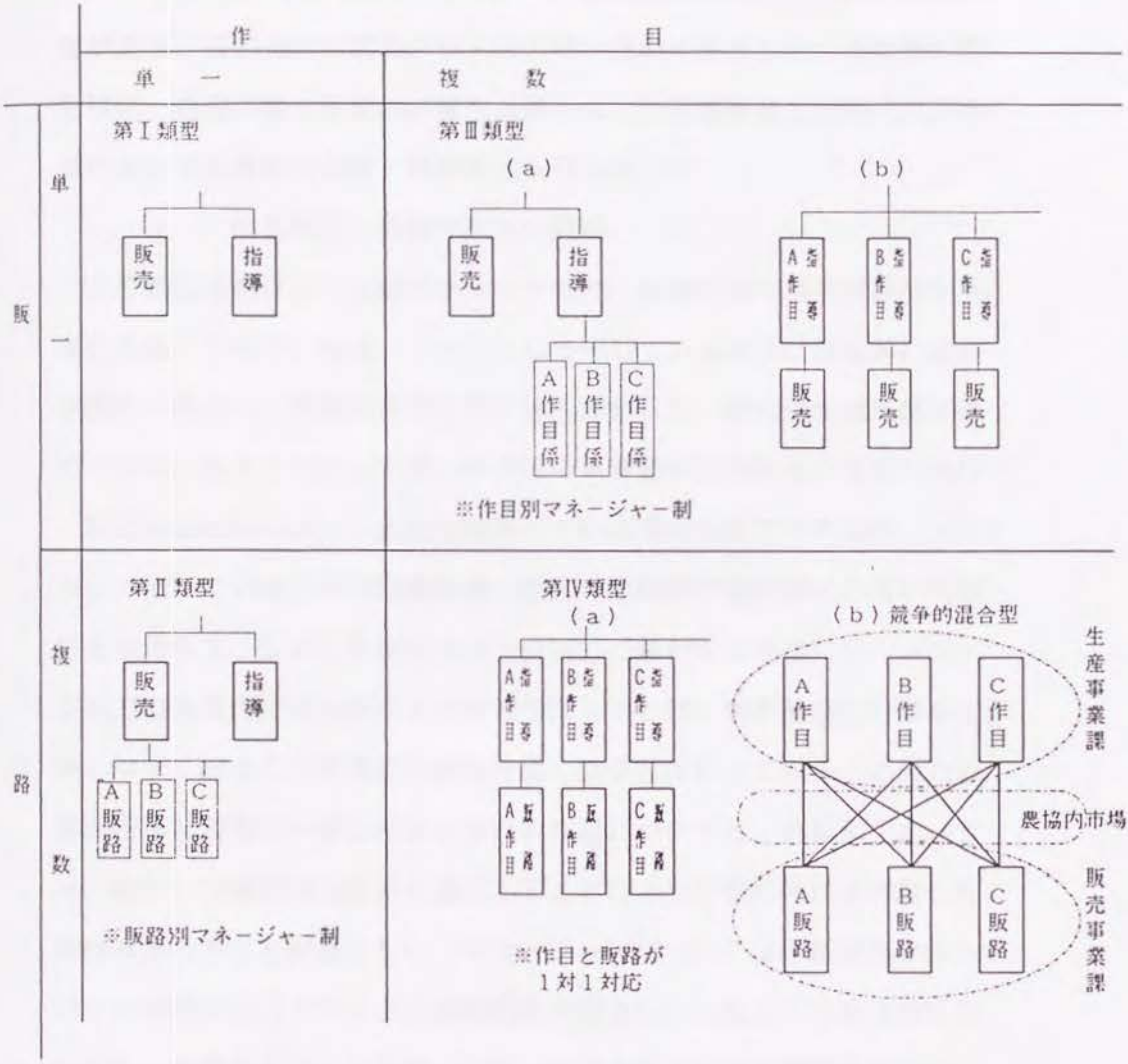
１．　第Ｉ類型：単一作目単一販路

この類型は，単一作目大量生産一元販売を行っており，最も単純な組織形態を選択すればよい．営農指導と販売はそれぞれ課として部門化される．企画部署の設置の必要性は高くなく，営農事業主管部の内部会議において全体的な企画・調整業務を行えばよい．

２．　第Ⅱ類型：単一作目複数販路

この類型は，単一作目大量生産多元販売を行っており，この類型も比較的単純な組織形態を選択すればよい．指導課は当然一本で，販売課は販路別に係を設置する．販路別の取引量については販売課内での検討に多くを委ねなければならない．ただし，営農指導に対して出される販路ごとの要求や，販路に対する農協としての位置づけなどに顕著な違いが生じ，一体的取組みが困難になった場合には，販路別マネージャー制と

表3－2　特大規模農協類型別営農事業組織形態モデル



いう横断的仕組みを組み込むことが必要となる．マネージャーについては，課を越えた行動が求められるので，課長以上の権限が求められる局面がある．このため部次長クラスの人材の任命が望ましい．また第Ⅰ類型同様，企画部署の設置の必要性は高くなく，営農事業主管部の内部会議において全体的な企画・調整業務を行えばよい．

3．　第Ⅲ類型：複数作目単一販路

この類型は多作目一元販売を行っており，組織形態の選択肢はやや多様化する．1つとしては，（a）として示しているように基本的には販売課を一本とし，指導課は作目別に係を設置した，職能別組織形態の選択である．もう1つとしては，各作目の事業量が販売係を作目別に分化・統合するだけのコスト負担力を持っている場合に限定されるが，（b）として示している作目別営農指導・販売一体体制の選択がより高い有効性をもたらす．しかし作目のコスト負担力に差がある場合には，コスト負担力のある作目だけ販売との統合を図ることは，局所最適化行動を招来しやすく総合力の発揮に逆機能を働く可能性を持っている．このため，営農指導と販売の一体化が求められる作目については，作目別マネージャー制という横断的仕組みを選択することによって作目特性を考慮した取組みを行うことが望ましい．マネージャーについては，販路別マネージャー同様部次長クラスの人材の任命が望ましい．なお，生産資材についても，畜産などのようにその特性が耕種作目とかなり異なる場合は，畜産関連生産資材だけは分化され作目別課に統合されることも考えられる．第Ⅰ類型同様，企画部署の設置の必要性は高くなく，営農事業主管部の内部会議において全体的な企画・調整業務を行えばよい．

4．　第Ⅳ類型：複数作目複数販路

この類型は，多作目多元販売を行っており，組織形態の選択肢はかな

り多様化する．１つとしては図示していないが，作目別係からなる営農指導課と販路別係からなる販売課の二課によって構成される職能別組織形態の選択である．もう１つは（ａ）として示している作目別営農指導・販売一体体制の選択である．これは，作目と販路が１対１の対応関係にあることが前提とされており，第Ｉ類型の集合体としての性格を強く持つことになる．しかしこのような状況はかなり限定された状況となりつつある．なぜなら，実際には作目ごとに多元販売．視点を変えれば販路ごとに多作目取引が行われており，１対１の対応関係が必ずしも一般的ではないからである．このような状況下における作目別での営農指導と販売両職能の統合は合理性が少ない．その１つの理由は，営農指導すなわち生産面に基準をおいた職能の分化・統合方法と，販売面に基準をおいた職能の分化・統合法とが一致しないからである．もう１つの理由としては，作目別に販売職能を統合したとき，同一の販路に複数の作目係が同時に販売活動を行うという重複の不経済や，顧客のニーズ，販路についての情報がそれぞれ独立的に収集されるなどの情報収集・伝達上の不経済が生じるからである．

このような状況を克服するために，作目と販路の多元的対応関係を前提とした組織形態の選択が必要となる．具体的には，営農指導課と販売課との間に農協内市場の考え方を導入し，営農指導課内にある各作目係同士の販路をめぐる競争関係（売り込み）と，販売課内にある各販路別係同士の作目をめぐる競争関係（荷の引合い）を創出するような組織形態を選択することである[24]．

その概念図を（ｂ）として示しているが，職能間に内部市場を設け，各職能内部にも競争原理を導入しているその特徴から，組織内競争的混合型組織形態と呼ぶことにする．この形態において，各販路係は多様な

作目を取り扱い，取引先からの注文に応じて作目係に発注することが可能となる．作目係は農協内市場を媒介にして外部市場と間接に結び付けられ，環境適合を図ることが可能となる．生産者の利害を従来にもまして代表する役割を負うことから，営農指導課は生産事業課と称される方が適切な状況となる．

ここにおいて企画職能は農協内市場の運営・調整を図るという新たでかつ重要な業務を担うものとして設置されることになる．

第６節　むすび

営農事業戦略，組合員，そしてコストに対する適合性をもった組織形態が最も有効性を持っている，という仮説に基づき営農事業組織形態の合理的な選択について検討を進めてきた．特に，組織形態が生み出す便益とコストの比較考量に基づく選択のあり方についてこれまで論究されたものはなかった．実はそれが，事業部制組織形態への過大評価をもたらし，可能な限りそれへ移行することを望ましいとする研究成果を生み出していた．

しかし実際には，事業部制組織形態の導入あるいは，事業部制的要件の導入は必ずしも一般化していない．実践上最も事業部制的要件を満たしたものといえるのは，作目別営農指導・販売一体体制だけである．これは，マーケティング戦略上有効性が高いため，既存研究においても提起されていたが，その一般化についてはいくつかの留保条件が付されねばならない．

１つには，農協規模に関する条件である．実態としては特大規模農協層においてのみ選択されており，一定の規模条件を満足した農協におい

てのみ合理性をもつ形態と理解される.

２つには，取引関係に関する条件である．特定の作目と販路（販売先）に固定的な１対１の対応関係が認められる場合においてのみ合理的である．今日のように作目ごとに多元販売，販路ごとに多作目取引が行われる取引体制下においては，必ずしも合理的な形態とは認められない.

３つには，固定化コストに関する条件である．マーケティング戦略と適合するために必要なことは，一体的な取組みを行うことであって，組織を固定化することではない．２つ目にあげた条件と関連性が強いが，今日のマーケティング環境に対する柔軟な対応を行うためには，低コストで可変的な組織であることが望まれる．このため，作目別営農指導・販売一体体制は取引関係がきわめて継続性の強い場合にのみ合理的な形態といえる.

以上の考察より，営農事業組織形態の選択視点は，職能別組織形態を組織形態の基本とし，事業戦略，組合員の利便性，コストへの適合性を参酌し，そのために事業部制組織形態の長所を取り入れた混合型組織形態を選択することと要約される．さらに，混合型組織形態のより具体的な検討の必要性が高まり，その内容を明らかにするために特大規模農協における組織形態の選択について検討した．特に，作目ごとに多元販売，販路ごとに多作目取引が行われる農協においては，営農指導課と販売課との間に農協内市場の考え方を導入し，営農指導課内にある各作目係間での販路をめぐる競争関係と，販売課内にある各販路別係間での作目をめぐる競争関係を創出するような組織形態，すなわち組織内競争的混合型組織形態を選択することが有効であることを提示した.

注1）　組織問題の領域は，組織形態や管理システムといった解剖学的アプローチを必要とする組織構造論的領域と，生理学的視点からのアプローチを必要とする意思決定過程やコミュニケーションシステムなどをめぐる組織過程論的領域に大別され，近年後者への研究志向が高まっていることが指摘されている（加護野忠男『経営組織の環境適応』，白桃書房，1988年，55頁－56頁）．

2）　藤谷築次「現代の農業経営分析の課題と領域」『現代農業経営析論』，富民協会，1990年，24頁－25頁．

3）　拙稿「地域農業の多様化と農協営農事業戦略」『農林業問題研究』，第103号，1991年．

4）　加護野は，わが国の繊維，化学，電気機器，輸送用機械，精密機械産業に属する97社について実証的に分析し，組織形態の選択が組織成果に重大な影響を及ぼすことを実証した（加護野，前出）．また，藤本も，世界自動車産業の開発体制を分析し，量産志向戦略メーカーでは「重量級プロダクトマネージャー制」，高級車特化戦略メーカーでは「機能別」ないしはそれに準ずる組織が適合的であることを明らかにした（藤本隆宏「自動車の製品開発組織と設計品質」『組織科学』，白桃書房，第22巻第1号，1988年）．

5）　営農事業においては，職能別組織形態に準拠した「ヨコ割」，事業部制組織形態に準拠した「タテ割」という用語で論じられている．特にタテ割についてはきわめて幅広い内容で用いられている．これは，単に俗称というだけではなく，多種兼営体としての農協の全体的組織形態上の特性により，企業における職能別とか事業部制と同じイメージでは語れない部分があり，その使用に慎重にならざるを得ない，という事情を反映したものともいえる．

反面，問題を不鮮明化する一因となっている．このため引用部分以外については，「ヨコ割」「タテ割」という用語は用いず，それぞれについて職能別組織形態，事業部制組織形態，という一般的用語を対応させることにする．

6） 伊丹敬之『ゼミナール経営学入門』，日本経済新聞社，1989年，236頁．

7） 甲斐武至『農協経営転換の論理』，全国協同出版，1974年．『新版農協営農指導入門』，全国協同出版，1986年．

8） 川俣茂『営農指導論』，全国農業協同組合中央会，1989年．

9） 小池恒男「農協営農指導事業についての基本的検討」『営農指導事業と経営効果測定について』，全国農協協同組合中央会，1991年．

10） 多門院和夫『農協経営の改革』，楽游書房，1990年．

11） 青柳斉『低成長下の農協経営構造』，明文書房，1986年．

12） 甲斐『農協経営転換の論理』，230頁．

13） 多門院，前出，111頁．

14） 小池，前出，14頁－15頁．

15） 特に青柳氏は事例分析からその必然性を指摘している．

16） 甲斐『農協経営転換の論理』，198頁．

17） 同上，200頁－201頁．

18） 青柳，前出，177頁．

19） 多門院和夫，前出，112頁．

20） 川俣，前出，36頁－41頁．

21） わが国の経営組織研究や事業部制の導入に多大の影響を及ぼしたA.D.チャンドラーによる『経営戦略と組織』の翻訳者は，「近

代企業の管理組織として，事業部制は…，かなり長い歳月と試練を経てできあがった客観的な機構なのであって，簡単に輸入できるような管理技術上のノウ・ハウでもなく，まして一時的なブーム現象がすぎれば，忘れ去られてよいようなものではない．…アメリカでは，一組織単位の独立採算を可能ならしめるだけの大きさの市場を足場にして，事業部が成り立っている．わが国で採用されている『事業部』が，はたしてそうした充分な大きな市場を足場にして作られているかどうかということこそ，反省してみるべきではなかろうか．」と，いうきわめて重要な指摘をすでに行っている（A.D.チャンドラー『経営戦略と組織』，実業之日本社，1967年，447頁）．

22)　加護野も，「一部事業部制は過渡的な形態ではなく，ある種の企業にとっては最終的な形態であると考えるべきかもしれない．」として，混合型の組織形態の地位についての再検討が必要であることを指摘している（加護野，前出，221頁）．

23)　拙稿「石川農業のマーケティング戦略」『石川農業の研究』，第20号，1990年．

24)　加護野も，製販分離の事業部制へ転換した企業の事例を紹介している（前出，396頁－397頁）．

第４章　農協営農事業における境界連結者機能

第１節　はじめに

営農事業戦略が確立され，組織形態それ自体が理想的に作られたとしても，役職員の士気が低ければ戦略は生かされず，組織形態も期待通りには機能しない．このような事態を避けるためには，営農事業に関する機能や組織形態の選択意図が，当該事業に直接的な関わりを持つ“人”に徹底することである．そのためには，“人”の動機づけを行い，最終的には営農事業の目的に合致するように彼らの行動を誘導していくための仕組みや経営陣の努力が必要となる．

対象となる“人”には，現場で働く職員から中間管理職，そして営農事業担当理事までの階層性があるが，本章においては，特に営農指導員に検討対象を限定する．その理由は次の２つである．１つには，営農指導に携わり営農事業戦略を事業活動の先端において遂行する立場にあり，その働きいかんが戦略の実現を大きく左右するからである．もう１つには，その戦略遂行過程において組合員と農協との紐帯的役割を担っているからである．特に第１章で見たように組合員が農協を相対化し，農協と組合員の関係が希薄化し，農協と組合員の間に境界が生じている今日，その紐帯的役割には注目しなければならない．

さて，検討にあたっては，近年わが国の組織論研究において論究がなされつつある「境界連結者」という概念に依拠する．

まず次節では，「境界連結者」についての定義・機能・要件，そして育成・啓発方法について整理するとともに，そこにおける問題の所在についてあきらかにし第３節以降の検討に備える．

第３節では，営農指導員を農協営農事業をめぐる境界連結者と位置づけその機能について検討する．

第４節では，第２章での整理に従い営農指導機能の中分類機能に位置づけられる「情報の収集・提供」を取り上げ，「情報」に関連する特質的連結機能のあり方を検討する．

第５節では，第４節同様，「組合員組織の育成・管理」を取り上げ，「影響」に関連する特質的連結機能のあり方を検討する．

第６節では，営農指導員に対する境界連結者としての位置づけから育成・啓発と士気高揚等の誘因のあり方について検討する．

第２節　境界連結者機能の意義

１）　定義

「自ら所属する組織の諸制約と他組織からの要求や要請のはざまで一定の行動を確保しながら，自らの組織を他の諸組織に機能的に関連づける」活動が，境界連結活動(boundary spanning activity)と定義づけられる[1]．こうした境界連結活動を，特定個人が中心になって行う場合，その個人を境界連結者と呼ぶ．また，部課係といった部署単位で行われる場合，それを境界連結単位と呼ぶ．ここでの定義では，組織と組織が取り上げられているが，内容的には，企業と企業はもとより，企業と消費者（組織），企業内部における部署間の関係など，さまざまな局面に適用できる概念である．なお，以下においては連結者という人的側面に

注目して検討する.

2） 機能

境界連結単位・者は他の組織構成単位・員とは異なり外部環境に近接しているという構造上の特徴により，その果たすべき機能も他の組織構成単位・員とは異なったものとなる．基本的には情報・資源・影響[2)]を軸にした機能遂行がその活動の中心である．もちろん，他の組織構成単位・員も組織間での情報・資源・影響の授受には関与するが，その活動における量的・質的両側面から見るとき，専門的な機能遂行者としての境界連結者とは明確に区別されなければならない.

境界連結活動は，「資源取引機能」「情報プロセッシング機能」「象徴的機能」「バッファリング・組織防衛機能」「環境スキャニング・モニタリング機能」「組織間調整機能」の６つの機能から構成されている．その内容は次のように要約される[3)].

①資源取引機能：経営資源調達源から原材料，中間製品，資金，人材などの経営資源を獲得する機能と，新たな製品・サービスを需要者に提供する機能からなっている．境界連結単位・者は相互に資源取引をめぐる交渉に関与しながら，他方では，各組織内の構成単位・員にも種々な形で働きかける.

②情報プロセッシング機能：他の組織や一般的環境からの情報を機会，制約条件，不確定要因などの基準によって解釈したり，解釈した情報を組織内意思決定者に伝送したりする機能である．境界連結単位・者が解釈者とか促進者として機能することにより，組織を情報過剰負荷状態に陥らせないようにしようとする組織防衛機構としても位置づけられる.

③象徴的機能：外部代表機能とも呼ばれ，組織の顔としての機能である．ＰＲ(public relations)やＣＩ(corporate identities)の隆盛とと

もに重要になってきている．この機能を遂行するためには，豊かな感受性と組織内で一定の地位・権限を有していることが求められる．

④バッファリング・組織防衛機能：境界連結単位・者は，外部環境に対する代表者であり影響力の行使者であるとともに，外部環境からの影響力の標的にもなる．これによって，外部環境からの脅威や影響力を和らげ，組織の構造や効率的運営を保持する機能である．

⑤環境スキャニング・モニタリング機能：外部環境情報の探索や収集に関する機能である．スキャニング機能は，組織に新たな機会や制約を生み出すような非連続的で予測不可能な情報を探索する機能である．モニタリング機能は，業務情報を一定の手続きや体系にそって継続的に収集する機能である．

⑥組織間調整機能：２つ以上の組織を連結し調整する活動である．相互に対立する利害を調整しながら，組織間で合意できる妥協点を見つけ出していくという過程が順調に進行していくかどうかは，当該単位の組織内における地位，権限，調整能力にかかっている．また，この機能は，組織間に局部的衝突・軋轢（コンフリクト）が存在し，公式の権限構造も存在していないような組織間領域で，複数の組織が共同意思決定しようとするとき重要となる．

３）　要件

このような機能を担うために，特に境界連結者が具備しなければならない要件として，次の５点があげられている[4]．

第１には，技術的能力である．専門技術的能力を持つことは組織構成員に与える影響力と外部からの情報収集の点から必要である．日常的に比較的高度な専門知識や理解力を必要とする知識・情報の集積に努める必要がある．

第２には，外交的性格である．それによって，外部者との友好関係を作り出し，また，外部者の価値に敏感で，その活動が可能となる．

第３には，柔軟性である．組織の間に生じる衝突・軋轢状況に耐えるためには必要である．

第４には，価値である．特に，確固たる経済的・政治的価値観を持っていることは，衝突・軋轢状況をより容易に打開する可能性を拡大させる．

そして第５に，仕事などについての幅広い経験である．

これらの要件は，職能的要件（技術的能力，価値，経験）と性格的要件（外交的性格，柔軟性）に大別されるが，これらの要件を誰でもが満足できるわけではない．そのためには，他の組織構成員とは異なった育成・啓発方策がとられなければならない．

４）　育成・啓発

職能的要件と性格的要件という幅広い要件を可能な限り満足した人材を育成・確保するために，育成・啓発に関わる不可欠の視点として次の５点があげられている[5]．

第１には，選任である．適材適所という視点から境界連結機能を担える資質を持った人を選ぶことである．

第２には，組織内ネットワークの拡大である．具体的には，異動・配置，職務割当，企業内訓練，そして打合せや会議の自由な開催である．

第３には，組織外ネットワークの拡大である．具体的には，読書，研究旅行や出張，あるいは学会などの各種研修機会への出席の促進である．

第４には，昇進である．これは，内外にその存在を明確に示すことであり，それによって境界連結者としての働きを容易にするとともに，動機づけとしての意味を持っている．

第5には，組織風土である．すなわち，彼らの能力を認め積極的に援助を求める，あるいは彼らが自由に活動できる，そういう組織風土である．これは育成する環境，特に内部環境条件の整備問題である．

5）　境界連結者機能論の問題の所在

さて，以上見てきた組織研究における境界連結者機能論には次のような言及されていない事項がある．これらを検討し次節以降の考察に備えることにする．

まず第1には，機能間の関連性についてである．前述した，連結者機能は並列的に示されており，各機能間のレベルの違い，あるいは優先性や重要性については触れられていない．

6機能の位置づけは一応次のように整理されよう．まず資源取引機能は境界連結者として必要不可欠な機能ではあっても，これを行うすべての人が連結者とはならないと考えられる．この機能を果たし，信頼を獲得しながら連結活動を行うことが，連結者として組織的に認知されるための基本的姿勢と言えよう．また，象徴的機能は境界連結活動の結果である．すなわち，理想的な状況とすれば象徴的機能を果たせるぐらいの信頼や要件を持っていなければ境界連結者とは言えないであろう．このような点から，境界連結者を連結者たらしめる機能としては，情報プロセッシング機能，バッファリング・組織防衛機能，環境スキャニング・モニタリング機能，組織間調整機能があげられる．この4機能はさらに「情報」と「影響」という視点より，情報プロセッシング機能と環境スキャニング・モニタリング機能が「情報」に関連する機能，バッファリング・組織防衛機能と組織間調整機能が「影響」に関連する機能として分類される．

以上より，資源取引機能を境界連結者に不可欠であることから基本的

機能，「情報」と「影響」に関連する４機能を連結者機能の特質を成していることから特質的機能，そして象徴的機能は他の５つの機能を全うして組織内外から信頼されることによって生じることから派生的機能として整理しておく．

第２には，連結者の要件だけが示されているだけで，組織における条件整備といった組織要件が触れられていない点である．特に，連結活動を保証するシステム開発である．それは「情報」や「影響」についての体系づけにかかわる問題として提起される必要がある．

第３には，育成・啓発において専門性を意識した視点からの取組みが強調されていない点である．ニーズの高度化・専門化が進むなかで，単なる人柄や交渉頻度の多いことだけではこの役割は担えない．資源取引機能を遂行するうえで組織内外に信頼されないものは連結者として不適格である．そのためには技術的能力の向上を目指した取組みが不可欠である．それは，専門性に裏づけられた専門的能力発揮に基づく権限（専門パワー）の獲得をも意味している．育成・啓発の主要な課題は，まさにこの専門性を獲得することにある．それは，採用から始まり，育成，啓発，あるいは動機づけという一連の人事政策の一つの局面として位置づけられなければならない．

第４には，第３の点と関連するが，連結者の経験年数によって中心的に取組むべき機能が異なってくる点である．経験年数の少ない連結者に象徴的機能や，「影響」に関連する機能として分類される組織防衛機能や組織間調整機能の発揮を期待することは難しい場合が多い．連結者としての育成過程は，基本的機能の修得からはじまり，経験を積むことによって「情報」に関連する特質的機能，「影響」に関連する特質的機能，そして派生的機能へとその活動比重を移行していくことが望ましいと考

えられる.

第5には，士気高揚等の誘因についての指摘が不足している点である．連結者は他の組織構成単位（員）が行っている資源取引機能も遂行しながら，連結に直接関わる機能をも果たさなければならない．その専門性，特殊性を持ったこの任務に職員を担当させる場合，組織は連結者に対して他の組織構成員とは異なった誘因を提供しなければならない．

第3節　境界連結者としての営農指導員

伝統的な営農指導の定義としては，「組合員の農業に関する技術及び経営の改善を図るために行う指導のこと」[6]であり，そのねらいは「農業生産を組合員にとって収益性の高いものにしていくうえで貢献すること」[7]である．しかし，兼業化の進行に端を発した組合員農家の多様化・異質化によって営農指導に対する期待の多様化が進んでいる．例えば農業所得への依存度が低い兼業農家は農作業の相談相手として気軽で，細やかな対応を期待している．他方，専業農家は高度な技術指導や経営指導を求める．このため，農業所得，収益性，生産性などの向上といった基準だけでは指導内容を規定できない段階にきている．

また，農家個々やその組織化されたものとしての生産部会を対象とした指導から，地域農業を企画するという対象の多元化も進んでおり，その取組み内容としては，複数の次元の異なるものからなる重層的なものが求められてきている．営農指導員とは，その指導を実際に行う人であるが，このように多様で重層的な指導を担うためには，量的にも質的にも一定の基準を満たした指導員体制が必要となる．

さて，第2章においては営農事業という広義の視点にたち，その機能

を，営農指導，営農支援，生産直営，販売，地域住民対応の５つに大分類した．ここでは，営農指導員は営農指導に中心的に携わると仮定し，営農指導に限定して営農指導員の境界連結者としての機能について検討する．営農指導が「地域農業企画管理」「技術・経営指導」「情報の収集・提供」「研究開発」「生産要素利用調整・組織化」「組合員組織の育成・管理」の６つに中分類されることはすでに見たが，境界連結者機能はこれら営農指導機能の中に分散的に配置されている．これら６つの営農事業機能をすでに整理した６つの境界連結者機能と対応させ，両機能間での関連状況を示したのが表4-1である．特に，対応関係の強いものは次の通りである．「技術・経営指導」は資源取引であるため境界連結者の基本的機能と対応する．「情報の収集・提供」と「研究開発」は「情報」に関連する特質的機能と対応する．「生産要素利用調整・組織化」と「組合員組織の育成・管理」は「影響」に関連する特質的機能と対応する．派生的機能に該当するものはない．

次節では，「情報」に関連する特質的機能として位置づけられる「情報の収集・提供」と，「影響」に関連する特質的機能として位置づけられる「組合員組織の育成・管理」を取り上げ，境界連結者機能発揮という視点からそのあり方について検討する．

第４節　「情報」に関連する特質的機能のあり方
：情報の収集と提供

１）　情報の連結方法

情報の収集と提供を取り上げ，「情報」に関連する特質的機能のあり方を検討する際にまず明らかにしておかなければならないのが情報の連

表4-1　営農指導機能と境界連結者機能の対応関係

	境界連結者機能					
	基本的機能	特質的機能				派生的機能
		情報関連		影響関連		
	資源取引	情報プロセッシング	環境スキャニング・モニタリング	バファリング・組織防衛	組織間調整	象徴
営農指導機能　地域農業企画管理	−	△	△	−	−	−
技術・経営指導	○	−	−	−	−	−
情報の収集・提供	−	○	○	−	−	−
研究開発	△	○	○	−	−	−
生産要素利用調整・組織化	−	−	−	○	○	−
組合員組織の育成・管理	−	−	−	○	○	−

注）　○印は、関連性が強く，十分意識した取り組みが必要.
△印は，直接的関連性は弱いが，意識しておくことが必要.
−印は，関連性は弱い.

結方法である.

1. 関係する主体

情報の連結方法に直接関わる主体として，ここでは組合員，営農指導員，そして営農指導員の上司（農協役職員）の三者に限定して検討する.

2. 情報伝達経路の類型

情報伝達経路（ＩＣ：information channel）としては，次の４つが考えられる.

１つには，営農指導員が日常業務の中から発生してくる情報を上司に伝達するための経路である（以下では，ＩＣ類型Ａと略す）．２つには，上司が営農指導員の得ることが困難な情報を営農指導員に伝達するための経路である（以下では，ＩＣ類型Ｂと略す）．３つには，営農指導員から組合員への事業・活動に関連する情報の伝達経路である（以下では，ＩＣ類型Ｃと略す）．そして４つには，組合員から営農指導員への伝達経路である（以下では，ＩＣ類型Ｄと略す）.

このように，営農指導員は上司と組合員の中間，まさに境界に位置し情報を連結する機能を担っている.

3. 情報伝達経路類型別便益

それぞれの類型が関係主体にもたらす便益は次のように整理される.なおここでは農協全体にとってもどのような便益をもたらすか，という点についても示しておくことにする.

(1) ＩＣ類型Ａ（営農指導員→上司）がもたらす便益

ア） 上司にとっての便益：営農指導員の行動に関する情報を入手できる（モニタリング・システム）．合理的意思決定のための情報を入手できる.

イ） 営農指導員にとっての便益：情報を伝達するとともにそれによっ

て責任が分散できる.

ウ)　農協経営にとっての便益；情報的経営資源が蓄積できる.

(2)　ＩＣ類型Ｂ（上司→営農指導員）がもたらす便益

ア)　上司にとっての便益；情報を伝達するとともに，有効な影響活動が可能となる.

イ)　営農指導員にとっての便益；合理的意思決定のための情報が入手できる.

ウ)　農協経営にとっての便益；戦略が浸透・徹底できる.

(3)　ＩＣ類型Ｃ（営農指導員→組合員）がもたらす便益

ア)　組合員にとっての便益；合理的意思決定のための情報が入手でき，農協の事業展開を知ることができる.

イ)　営農指導員にとっての便益；情報を伝達するとともに，有効な影響活動ができる.

ウ)　農協経営にとっての便益；戦略が浸透・徹底できる.

(4)　ＩＣ類型Ｄ（組合員→営農指導員）がもたらす便益

ア)　組合員にとっての便益；情報を伝達するとともに，有効な影響活動が可能となる.

イ)　営農指導員にとっての便益；合理的意思決定のための情報が入手できる.

ウ)　農協経営にとっての便益；合理的意思決定のための情報が入手できる．情報的経営資源が蓄積できる.

４．　情報伝達手法

各情報伝達経路が活用され，各主体に対し期待される便益をもたらすためには適切な情報伝達手法が用いられなければならない．各類型ごとの伝達手法としては次のようなものが考えられる.

ＩＣ類型Ａ（営農指導員→上司）では，営農日誌の記入・提出，定例会議などがある．

ＩＣ類型Ｂ（上司→営農指導員）では，営農日誌の検証・コメント記入，定例会議，営農指導員配置先への巡回などがある．

ＩＣ類型Ｃ（営農指導員→組合員）では，営農だよりの配布，生産部会会議，巡回指導，営農伝言板の各戸設置などがある．

ＩＣ類型Ｄ（組合員→営農指導員）では，生産部会会議，営農伝言板の活用などがある．

さらにこれらの手法を効果的なものにするために，農協全体の取組みとしては農家営農台帳（営農カルテ）の整備や開発があげられる．また，電話やファックスを活用した相談活動や営農相談日を設けることなども考えられる．さらに情報伝達経路の今後のあり方を考えるうえでは，パーソナルコンピューターを活用した情報ネットワークの整備が検討されねばならない．例えば，農家全般に関する台帳に営農関連情報が入力できれば，データーベースとしての価値はきわめて高くなる．しかし，農家台帳はもとより，営農日誌すら整備されていない農協が多いという状況下では，管理システムにおける情報管理の持つ重要性を徹底することがまず先決である．そのためには，地味な活動の実践の中から情報伝達の経路と手法を整備することが必要である．

２）　営農日誌の活用システム

主要な情報伝達手法としては，会議の定例的開催や営農日誌の活用に基づくシステムが考えられる．会議については，日程調整や事務連絡が中心となっている場合も少なくない．また，営農日誌のない農協や，あっても備忘録やメモ帳的な位置づけがなされ，営農指導員の自己管理手段としての性格が強い場合も多い．このような農協が多い中で，長野県

篠ノ井農協では，昭和45年に独自で営農日誌を開発し，それに基づいた情報管理を行っている．そしてここで開発された様式が長野県の指導員日誌の原型となっている．以下，当農協における営農日誌活用型管理システムについて検討する．

1．　営農指導日誌に関する基本的考え方

営農指導日誌開発の直接的契機は，理事からの「営農指導の重要性はよくわかるが，日常的にどんな活動を行っているのかを数字や形としては把握できない．日誌に記帳し，それを上司が管理することを通じて営農指導事業の活動内容を多くの人に理解させる必要がある」という指摘である．日誌の取扱いについての基本的考え方は，「農業をとりまく内外のきびしい情勢の中で，農協の営農指導事業の持つ役割はきわめて大きい．作目（専門）地区担当等，責任分担の中で，農協の生産事業目的の達成のために，又，それぞれの組合員農家の実情にそって，計画的に，継続的に営農指導活動を行っていく必要がある．又，第三者の営農指導活動等に対する評価を得るためにも，日常の営農活動を記録・整理して，その内容を明確にしておく必要がある．その為に営農指導日誌を所有し，毎日の営農指導の状況を記録する事が，基礎となる．その営農指導日誌の毎月のまとめとして，農協が示した様式により，月別営農指導実績書に，項目ごとに分類・整理して，所属長の確認を経て，本所・所属各課へ提出する．」という内容で各指導員に徹底されている．

2．　日誌の体系

営農指導日誌の体系は，「月別指導計画表」（資料4-1）「日記部分（指導結果，特記事項）」（資料4-2）「営農指導実績まとめ表」（資料4-3）「営農指導実績表」（資料4-4）からなっている．「月別指導計画表」と「日記部分（指導結果，特記事項）」には，マネージメント・サイク

資料４－１　　月別指導計画表

１ 月 指 導 計 画 表

日／時		日／時	
①（日）		9（月）	
②（月）		10（火）	
3（火）		11（水）	
4（水）		12（木）	
5（木）		13（金）	
6（金）		14（土）	
7（土）		15（日）	
8（日）		⑯（月）	

資料４－２　日記部分（指導結果，特記事項）

1　月

（実　績）

検印					

日／曜日	天気	指　導　結　果	その日の特記事項
29（日）			
30（月）			
31（火）			

記事

資料4－3

営農指導実績まとめ表

項目	日	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	合計
	曜日	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	
営農企画(1)		〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	3 〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	3 〃	〃	〃	〃	〃	〃	〃	1.5 〃	3.5 〃	〃	〃	〃	11 〃
指導	野菜							2.5		4							4		1.5		2		3.5			1		2		2	4		26.5
	花き								3.5						3.5	4					1					3				3		7.5	25.5
	病害虫対策																																
	その他	5			3.5		7.5	1						4.5		3.5	3.5	3.5			1.5			3.5									37
	小計(2)	5			3.5		7.5	3.5	3.5	4				4.5	3.5	7.5	7.5	3.5	1.5		7.5		3.5	3.5		4		2		5	4		89
会議	地区主催の会議						3	4						3		3		4					4	3					4				28
	本所主催の会議	3							4	3.5					4										4.5			4					23
	連合会主催の会議										7.5	7.5																					15
	市,県,その他主催の会議																																
	小計(3)	3					3	4	4	3.5	7.5	7.5		3	4	3		4					4	3	4.5			4	4				66
研修講習	地区主催の研修講習会																								3								3
	本所主催の研修講習会																		2					4									6
	連合会主催の研修講習会			3																													3
	市,県,その他主催の研修講習会																																
	小計(4)			3															2					4	3								12
農政対策(5)																																	
関連産業	一村一品開発																																
	畜産〃																																
	園芸〃																																
	生産環境																																
	生活〃																																
	信用																																
	共済																																
	その他		7.5	4.5																										3	3.5		18.5
	小計(6)		7.5	4.5																										3	3.5		18.5
合計(1)～(6)まで		8	7.5	7.5	3.5		10.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5		10.5	7.5	10.5	7.5	7.5	3.5		7.5		7.5	10.5	7.5	4		7.5	7.5	8	7.5	7.5	196.5

資料4－4

営農指導実績表

検印					担当者

1. 月営農指導の状況

項目		勤務時間	日数
出勤日数			
営農企画 ①			
指導			
	小計 ②		
会議	地区主催の会議		
	本所主催の会議		
	連合会主催の会議		
	市.県.その他主催の会議		
	小計 ③		
研修講習	地区主催の研修講習会		
	本所主催の研修講習会		
	連合会主催の研修会講習会		
	市.県.その他主催の研修講習会		
	小計 ④		
農政対策 ⑤			
関連業務	一般販売		
	畜産 〃		
	園芸 〃		
	生産購買		
	生活 〃		
	信用		
	共済		
	その他		
	小計 ⑥		
合計(①+②+③+④+⑤+⑥)			

$$\frac{\text{合計時間}}{\text{1日当り時間}} = \boxed{}$$

2. 重点指導事項の実績

重点項目	指導地区	対象	成果	時間	経費

3. 営農指導の反省と検討

4. 翌月の営農指導重点計画

上旬	中旬	下旬

ルでいえば，ＰＬＡＮ－ＤＯに該当する事項の記録がなされる．この実績を活動項目ごとに所要時間を基準にして整理してまとめるための様式が「営農指導実績まとめ表」である．そしてさらに重点事業の実績，営農指導の反省と検討，翌月の営農指導重点計画を「営農指導実績表」にまとめる体系となっている．「まとめ表」と「実績表」は，マネージメント・サイクルにおけるＳＥＥ－ＣＨＥＣＫおよびＰＬＡＮへのつなぎに該当する事項が記録される．

３．　確認と報告

所属長は月別営農指導実績表を月毎に確認し，認印の上，本所・所属課へ提出する．必要な場合は日誌の確認もある．指導実績表は２部作成し，うち１部を提出することになっている．

４．　月別営農指導実績表の作成手続き

(1) 月別営農指導実績表の位置づけ

前述したように，管理システム上重要な役割を演じているのはこの月別営農指導実績表である．これは農協独自の様式である．日誌に記帳された日々の活動記録は活動内容ごとに分類・整理されて営農指導実績まとめ表に集計され，営農指導実績表に取りまとめられて上司に提出される．

(2) 実績表の様式

実績表は，次の４項目から構成されている．

① 営農指導の状況：多様化する営農指導活動を「営農企画」「指導」「会議」「研修講習」「農政対策」「関連業務」の６つに分類し，時間面からの把握を行っている．

「営農企画」は，次の３点から構成されている．

a) 営農計画の樹立，検討，調査，報告

b) 研修，講習，会議資料の準備

c) 農業構造改善事業計画や補助事業に関する業務

「指導」については，次の３点から構成されている．

a) 農家個別指導・農家組合及び生産部会等直接行った指導

b) 有線放送や広報車による指導

c) 来訪組合員に対する営農相談

② 重点指導事項の実績：重点事項として計画されていたものの実績を，成果，時間，経費面から整理記入する．

③ 営農指導の反省と検討：その月の営農指導活動を作目ごとに総括し，計画と実績の差異分析の結果を記入する．

④ 翌月の営農指導重点計画：各旬ごとに，作目別に重点計画を記入する．

5. 情報管理手法としての営農日誌

実績表の様式は，日常的な営農指導活動を時間や経費によって定量的に把握する部分と，実績・反省・検討・計画に関する叙述により定性的に把握する部分からなっている．この表により農協は営農指導員の活動の全体を把握する事が可能となる．またこのシステムでは，マネージメント・サイクルが意識されており，担当者はこれを記入することによって単なる報告資料の作成にとどまる事なく，自らの業務に対する自己管理能力を獲得することが可能となる．

以上より，当該農協おける営農日誌活用型管理システムは，情報管理手法として評価することができよう．

第５節 「影響」に関連する特質的機能のあり方
：組合員組織の育成・管理

発展する可能性を十分に秘めた農協であるか否かの有力な判断材料の一つとして組合員組織の活動状況をあげることができる．組合員組織の活動が活発な農協ほど，さまざまな点で他の農協に先駆けた事業の取組みを行っている場合が多い．しかし今日，多くの農協において組合員組織が弱体化するとともに，その組織体制が形骸化してきていることも指摘されている．それは営農事業関連の組合員組織，すなわち作目別あるいは業態別の組合員組織である生産部会についても言えることである．生産部会が自らの営農に対する積極的姿勢を持つとともに，農協に対する営農事業展開への交渉能力，あるいは対行政交渉能力といった個別営農条件の改善に対する積極的姿勢を持っている場合，彼らによって取組まれている地域農業は当然のことではあるが発展的展開を示している．他方，生産部会に営農主体としての意識が希薄で，農協の誘導がなければ組織的活動が行えないような主体性のない地域における農業は，停滞あるいは衰退過程に入っている場合が多い．

このことは営農指導員の生産部会に対する境界連結活動において，重要な点を示唆している．それは，農協，行政，市場，あるいは消費者団体といった他の組織との積極的な交渉能力，すなわち境界連結活動を担える機能を持った組織に生産部会を育成することが，緊急の課題であることを示している．生産部会が自律性を強め境界連結活動を独自に担えるようになることは，短期的にみるならば，農協との衝突・軋轢状態を生起させるような可能性を持たせることとなる．しかし長期的視点に立つとき，両者の間における創造的組織間緊張の意図的形成は地域農業の発展の推進力となる．このため，農協が生産部会の育成・強化を指向する場合，生産者を生産者自らが問題意識をもち，農協を含めた他の組織と緊張関係を持ちうる主体的存在にまで高めていくことが意識されてい

なければならない．生産部会の活性化に向けての境界連結活動の重要な機能の１つとして，生産部会内部に境界連結活動を担える部署あるいは人材を育成することがあげられる．

また生産部会の設立運営については農家が主体的に活動し，それを農協，特に営農指導員が積極的に支援する，という体制が最も理想的である．現実には，農協が誘導しなければ部会の成立すら危うい場合も多いが，農協が深く関与するのはあくまでも部会運営が軌道に乗るまでである．このことを組合員には周知徹底しなければならない．このような状況を十分認識したうえで，農協は営農事業の一環としてその設立・運営にかかわらなければならない．また作目特性や産地としての発展段階に応じてその取組み方は異ならなければならない．具体的に組織化という視点から連結活動の要点を示すならば次のようになる．

主幹作目や準主幹作目といった成熟度が高い作目ほど農家主導型の運営を徹底して行わなければならない．

主幹作目が単一の場合，部会の細分化（グループ化）が望ましい．稲作を例にとれば，専業稲作部会，兼業稲作部会，オペレータ部会，コンバイン利用組合，稲作婦人部会などが考えられる．そしてこれらの細分化されたものをつなぐ組織あるいは手法として，各部会の役員らによる「稲作経営推進協議会」を設け定期的に会合を持つとともに，年に１，２回の全体集会的なものを持って稲作についての農協全体での合意形成を行う．なお転作関連部会については，農協の指導性のもとで稲作関連部会から独立した組織として設立されなければならない．

作目が複数の場合，主幹，準主幹作目については農家主導型の運営を目指さなければならないが，主幹候補作目については農協の指導性がかなり求められる．また，利害が異なる農家間の合意形成・調整活動を行

うためにこれら作目部会の統一的な集まりを組織する必要がある．統一組織については農協と部会代表者の協同で運営していくことが望ましい．

主幹作目の無い農協でかつ産地化を指向していない農協では生産振興を指向した部会組織の成立は難しい．このため初期的な段階においては拘束性の弱い，友の会，あるい任意グループ的なものが有効である．これらを基盤としながら，この中から生産意欲の高い生産者が一定数出てきた時，より専門性の強い組織を別途設けることが効果的である．また，資産保有指向の強い農家が多数存在しているので資産管理農家部会などといった形態での組織化が必要である．また，家庭菜園や市民農園に積極的な非農家グループの組織化にも取組むことが望ましい．これらについては，農協が主導権をとり組織の運営を行わなければならない．

しかし，このような段階にくると，営農事業領域だけではなく，信用事業や生活関連事業との連携の中での境界連結活動体制の構築が必要となる．

第６節　境界連結者機能発揮の条件

境界連結活動の重要性，専門性から，育成・啓発や誘因への取組み方が他の組織構成員を対象にしたものとは異ならざるを得ないことはすでに示した．本節においては，境界連結者という専門・特殊性に注目し，その機能を営農指導員が発揮するためにはどのような条件整備が必要かについて検討する．

１）　育成・啓発

まず営農指導員は，その基本的機能が一定水準に達していなければならないため，専門職としての能力が求められている．主な教育方法とし

ては，上司が日常業務を通じて行う「職場内教育（ＯＪＴ）」，中央会・連合会の主催で行われる「職場外教育（ｏｆｆ　ＪＴ）」，そして自己啓発の３つがあげられる．以下，それぞれの内容について検討する．

１．　職場内教育

職場内教育は中心的な育成・啓発方法である．それは，①仕事に即した実際的な知識や技能が身につく，②教育訓練のために特別な時間を取る必要がない，③特別の施設を作らなくてよいので費用が節約できる，など即戦的実用的な教育ができるという長所を持っている．ある県の農協中央会関係者は，机上での研修よりも「産地づくり」への取組みのなかで資質を向上させていく方が効果的である，としている．これは，職場内教育の長所を最大限に生かすことを意識しての事である．しかしこの方式は，①仕事中心であるため短期指向で視野が狭くなる，②上司の知識や経験によって制約される，③基礎的・系統的な教育ができない，④それを担当する上司も日常業務に従事しつつ教育訓練に当たるので負担が過重となる，などの短所も持っている．

前述した「産地づくり」を通じての教育は，きわめて実践的でかつ効果的な側面を持っており評価に値する．しかし，上司の知識や経験が制約条件として働くことには，特に注意しておかなければならない．これを克服するためには，県中央会・連合会の担当職員や農家・生産部会と一体的に取組むことが有効である．なぜなら，境界連結者に求められている基本的機能と特質的機能の訓練・修得が総合的に行い得るからである．

２．　職場外教育

職場外教育の場合，その重要性の割には，各農協類型別の営農事業戦略の相違を意識した細やかな教育体系にまで組み立てられたものは多く

ないのが実態である．このため，新作目・新品種の導入，農産物加工，あるいは生産構造の再編成といった新しい展開への取組みを行うための能力開発を企図した農協のなかには独自に試験場や研究機関，さらには一般企業にまで職員を研修に出すという所も出てきている．中央会・連合会における営農指導員の資質向上をめざした教育体系の新たなあり方が考えられねばならない．具体的な対応としては次の４つがあげられる．

１つには，作目，産地発展度，営農事業戦略別研修会の運営である．営農指導員を一括しての研修では，平均的・一般的内容に終始しその効果はきわめて薄れてきている．まさに戦略的視点を重視した問題解決型の研修会を運営することが必要となっている．

２つには，資格認証試験の充実である．当該試験は多くの都道府県で行われているが，必ずしも効果的なものとはなっていない[8]．今日の営農指導員が具備していなければならない知識・技能・態度・創造性の修得水準を示すものとして試験制度は重要な意味を持つものである．また，試験という目標を得なければなかなか自己啓発に取組めないという面があるのも事実である．

３つには，系統農協以外での研修に対する窓口の整備である．今日，農協においては一般企業から多くのものを修得する必要性が高まっている．中央会が中心となり，全国的視野から研修等の受け入れ先を確保することによって，各農協が研修先を探すことなどに要する教育活動コストを下げることが必要である．

そして４つには，研修活動を推進するための資金的支援体制の整備である[9]．

３．　自己啓発

自己啓発については，文字どおり自己管理のもとで自主的に行うべき

性質のものである．しかし，前述した二つの人材教育では満たすことのできないきわめて重要な課題も多々ある．それらの修得をめざして自主的研修に本人が自覚的に取組むことを農協として支援することは必要である．現場対応の多い営農指導員に取って最も必要なのは，日常的な活動について整理して考える時間である．自由な研修時間を自己申告のもとで与えることや，図書費として自由に使える手当を出す事なども一考に値しよう．新規事業の開発等のためには創造力や洞察力を涵養するための教育が必要とされているが，この問題を「職場内教育」と関連させるならば，指導員あるいはそのグループによる自主的な実践・研究活動への奨励制度（奨励金や活動時間等の保証も含む）への取組みも必要である．

2）　誘因

境界連結者に対して，さまざまな角度から士気高揚等の誘因が必要であることは第2節でも示した．その役割の重要性にも関わらず，営農指導員の“なり手がいない”という後継者問題に悩まされている農協も少なくない．一定水準以上の技術・経営指導を行いながら，連結者としての特質的機能を行うことを要求することは，過重な労働を強いているとも言える．また，兼業農家が増えるなかで，生産者組織対応は夜に成らざるを得ないなど，労働条件も必ずしもよくない．

このような状況のなかでは，その誘因のあり方について真剣に検討する必要がある．ここでは次の2点だけ指摘しておく．1つは，“キャリア・パス（出世経路）の確立”である．専門性・特殊性を持った営農指導員が，職場内はもとより社会的にも評価を受ける地位を獲得することが望ましい．それは働く者の1つの重要な目標である．専門性・特殊性であるが故にキャリア・パスが閉ざされることがないようにしなければ

ならない．例えば，第３章で示した作目別マネージャーは彼らのノウハウを十分発揮できる地位といえる．もう１点は，自己実現を可能とする職場環境の創出である．それは，農協役職員全体における連結機能の必要性に対する認識の徹底である．すなわち，職場風土の形成である．そして，営農指導員個人あるいはグループが創意・工夫によって機能の充実・強化から開発に取組める条件の付与が必要である．前述した自己啓発に関わる奨励制度もその一例である．

注１）　佐々木利廣「組織間関係の安定と変動（Ⅲ・完）－境界連結単位を中心として－」『経済経営論叢』京都産業大学，第19巻第4号，1985年，193頁．

２）　「影響」に関する活動は本来，「行動を委任した委任者たる管理者が，その委任した行動が適切に行われるよう委任した相手にさまざまな影響を与えようとするプロセス」として，経営者・管理者活動の１つとされている（伊丹敬之，加護野忠男『経営学入門』，日本経済新聞社，1989年，201頁）．いわば，上下関係とでも言うべき組織（員）間の関係性を前提とした活動および機能である．しかし本論では，上下の関係性には必ずしもこだわることなく，組織あるいは組織員の行動に対する，指導，誘導，先導，あるいは婉曲な指示，を内容とする諸活動・機能を統括する概念として援用する．

３）　佐々木，前出，197頁－201頁．

４）　平池久義「境界連結者の一考察（Ⅰ）」『商経論叢』九州産業大学，第30巻第1号，1989年，65頁－68頁．

5） 平池久義「境界連結者の一考察（Ⅱ）」『商経論叢』九州産業大学，第30巻第3･4合併号，1989年，60頁－61頁.

6） 米坂龍男『農協関係用語の基礎知識』全国協同出版，1985年，296頁.

7） 『新版協同組合事典』家の光協会，593頁，桂瑛一稿.

8） 県中央会の担当職員から，近年資格認証試験への受験者がきわめて少なくなってきたとともに，合格率も必ずしも高くないことが聞かれる.

9） 福井県中央会における「農協営農指導員長期派遣研修事業」への助成事業は注目される．それは，営農指導員としての経験が5年以上か，営農指導担当部課長補佐以上を対象とし，長期派遣研修（概ね1週間から1ヶ月程度）に対し研修経費の2分の1程度を限度として，中央会の予算の範囲内で行うものである.

ただし，資金助成がないと研修に出せないような農協はこれからの発展の道は険しい事も事実であるので，どの程度まで助成するか慎重に検討しなければならない.

第５章　農協営農事業の経営収支問題

第１節　はじめに

第２章より前章まで，営農事業に関する機能および組織形態の選択問題と営農指導員の機能について検討してきた．農協も経営体であるため，営農活動も事業として確立されなければならない．このため本章では，営農事業の収支問題を中心にその経営的基盤の現状と今後のあり方について検討する．

まず次節においては，経営収支を検討する意味とその枠組みについて検討する．第３節では，統計資料と農協の実態調査資料[1]に基づき営農指導事業の経営収支実態を中心に分析する．第４節では統計資料に基づき営農事業の経営収支実態を中心に分析する．そして第５節においては，経営収支の実態分析に基づきその改善方向について考察する．

ところで，経営収支概念よりも広義の概念として経営効果概念がある．しかし経営効果概念は，貨幣基準では把握できない成果項目を多分に含んでおり定量的な把握が困難である[2]．このため，本章では営農事業の経営効果問題への第一次接近として収支問題に限定した検討を行う．そのため，まず既存の統計資料から収入・支出の動きを把握し，必要に応じて効果概念を援用することにする．

第２節　経営収支の意義

1）　経営収支検討の意味

営農事業の収支問題の検討は次の３つの理由から必要である．

第１には，営農活動が事業として確立するためには，資金面から継続性が保証されなければならない．そのための基本的財源の確立状況を把握するうえで収支問題の検討が必要となる．

第２には，他事業部門からの繰入れの困難性の高まりである．営農事業は直接的収益源を持たない指導事業を含むとともに，農業生産それ自体の停滞・衰退傾向の中で必ずしも経営的に良好な状況ではない．そのため他事業部門からの繰入れを前提として取組まれてきた場合も少なくない．しかしこのような状況は次に示す２つの環境条件の変化によって，将来的にも保証されるものではなくなってきている．１つには，他業態との競争激化や金融自由化という経営環境の変化によって，他の事業部門の収益性も悪化しており，営農事業といえども従来のように他の事業部門からの繰入れを前提とする体制がとりにくくなっていることである．もう１つには，組合員の異質化の進展により経営資源配分をめぐる利害関係が組合員間で対立する可能性が高まりつつあることである．すなわち，准組合員の増加，兼業化の進展などによって農業との関係性が少なくなっている組合員が増加し，組合員の同質性が失われてきている．このため，農協の経営資源が営農事業に他の事業部門との均衡を欠くほど配分されるとき，営農事業との関係性が少ない組合員は，その資源配分方法を必ずしも積極的には支援しないことが容易に想定されるからである．なぜなら，もし営農事業への経営資源の配分が事業間の均衡に配慮したものになれば，「もっと生活店舗は拡充されるだろう」とか「配当がもっと多くされたかも知れない」というように，自分たちへの利益還

元の可能性が拡大すると判断するからである.

そして第３には，戦略的事業展開の財政基盤の確保のためである．第１，第２としてあげた理由は，本論の主題である事業戦略論としてはやや消極的な収支問題のとらえ方から発生している．事業体の継続性を，現状維持的継続性と発展的継続性に分類するとすれば，これら２つの理由は現状維持的継続性に関するものである．しかし，発展的継続性についての考察も必要である．それはいわば投資採算性の問題であり，投資財源の調達問題ともいえる．例えば，第２章で示したように当り前機能だけではなく魅力的機能を選択するならば，それは新たなコストの発生源となる．また，組織形態を選択するにあたっても組織形態転換コストあるいは維持コストが生じる．農家，生産部会，あるいは地域社会との境界連結活動への新たな取組みも新たなコスト問題を生じさせる．このような発展的な取組みによって，必然的に生じる新たな支出問題への対応の可能性についての確認作業としても収支問題への検討の必要性が高まることになる.

ところで，協同組合という企業形態的特質から，農協においては，事業そのものの収支採算性だけではなく，組合員ニーズ，利便性，あるいは地域バランスといった諸点を参酌しなければならず，一般企業とは異なった採算性に対する追求・意思決定が求められている．ところが，組合員の要求や利便性を過度に，すなわち採算性を度外視してまでも満足させることが協同組合として当然のことである，という認識が一般化することによって，一部の事業，例えば営農事業や生活購買事業などに対する“赤字不可避論”ともいうべき考え方が定着化する場合がある[3]．

例えば，「構造的な赤字・不採算性施設の整理統合が組合員ニーズ，組合員サービスに反することとなる場合にどのような指導をするのか．」

という，現場のジレンマを象徴した質問がなされる場合が多々ある．このようなジレンマに対しては基本的に，「構造的な赤字・不採算施設を保有することは，組合の経営に重大な影響を与える恐れがあるので，施設の効率的な運営によるコストの引き下げ，合理的な要員体制及び利用料の見直し等の改善努力を行ってもなおかつ採算が確保できないような場合は，組合員の合意を得て整理統合等に努めるよう指導することが必要である．また，このことが中・長期的には組合員ニーズに応え，組合員サービスの維持・増進につながることと考えられる．」という回答が用意されている[4]．

われわれの考えも基本的にはここで示した回答と同じである．組合員ニーズ・利便性至上主義は，短期的には有効であっても事業そのものの継続性を保証するまでには至らず，中・長期的視点でみると農協経営にとって大きなマイナス効果をもたらすばかりではなく，結果として組合員に対して多くのコスト負担を強いることになる．

引用した回答のなかで注目しておかなければならないのは，「施設の効率的な運営によるコストの引き下げ，合理的な要員体制及び利用料の見直し等の改善努力を行ってもなおかつ採算が確保できないような場合」を整理統合の前提条件としている点である．これは，安易に他の事業部門からの補填に依存するのではなく，農協と組合員が採算性，すなわち収入対支出関係を定量的・定性的に把握し，その比較考量に基づいたうえでの合意形成が必要であることを示唆している．本章の問題意識もここにある．

2）　経営収支の理論的枠組み

1．　収支計算式

経営収支の理論的枠組みを考えるうえでの第1段階として，営農事業

全体あるいは営農事業の各機能ごとの選択・採否決定基準は，その事業あるいは機能を遂行するうえでの支出をその収入で充足し得るか否かという点におかれよう．これを収支基準と呼ぶことにする．

営農事業の収支計算は，全中・農水省が実施している「農業協同組合経営分析調査」に示されている部門別収支計算式に基づいて行うことにする．収支計算は，事業総利益段階，事業損益段階，純損益段階という段階性をもっており，その計算式は次のように示される．

事業総利益＝事業直接収益－事業直接費

事業損益＝事業総利益－事業管理費

純損益＝事業損益－共通経費

事業部門として確立することは，経営収支上純損益段階において黒字であることを意味している．他方，直接収益で直接費すらも賄えず，事業総利益段階でも赤字となる事業・機能については継続性において問題があるという判断が下されねばならない．

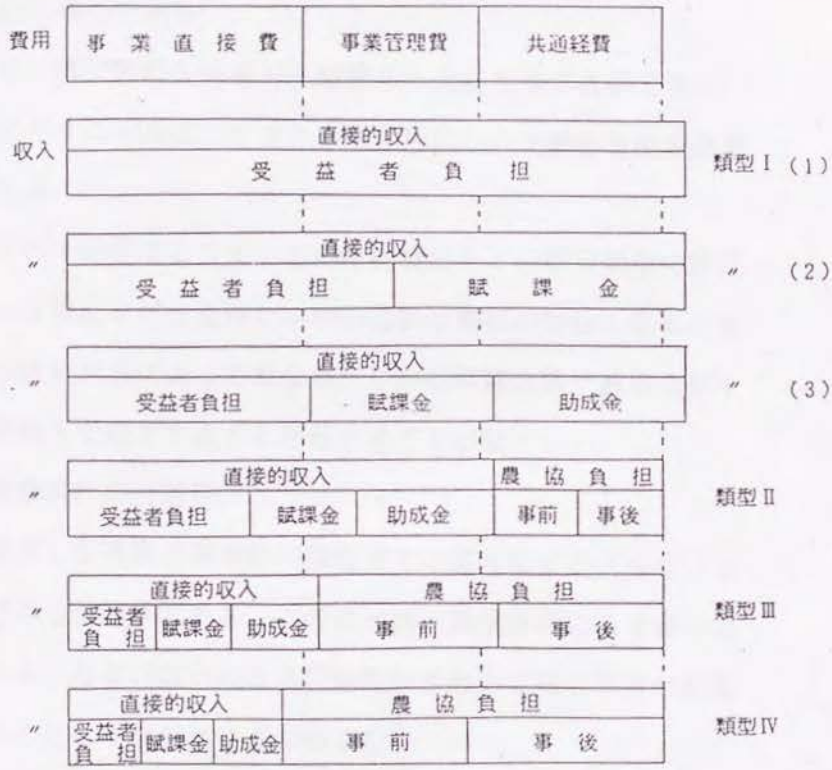
この式において支出に対応するものは，事業直接費，事業管理費，そして共通経費である．他方，収入に対応するものは，受益者負担，賦課金，行政や県連からの助成金，そして農協負担（事前，事後）である．受益者負担，賦課金，助成金と農協負担との性格の違いを区別するために前者を直接的収入と呼ぶ．これは，赤字補填を安易に農協負担に委ねるべきではない，という考えに基づいた区分である．

2．　収支類型

前述の収支の対応関係に基づいたモデル的収支類型が図5-1として提示される[5]．

収支類型Ⅰは，直接的収入が全費用を充足しており，純損益がプラスの場合である．(1) (2) (3) は直接的収入の組合せを示している．

図５－１　収支類型と収支内容



収支類型Ⅱは，直接的収入が事業直接費と事業管理費を充足しているため，事業損益はプラスとなる．しかし共通経費については農協負担で賄っている場合である．

収支類型Ⅲは，直接的収入が事業直接費のみを充足しているため，事業総利益はプラスとなる．しかし事業管理費と共通経費については農協負担で賄っている場合である．

収支類型Ⅳは，直接的収入が事業直接費すら充足することができず，事業総利益がマイナスとなる．そのため全費用について農協負担を必要とする場合である．

営農事業やそれを遂行するうえでの具体的機能をどの収支類型に設定するか，あるいは設定せざるを得ないかの選択は機能の特性と農協が置かれた全体的な経営状況によって異なる．しかし可能な限り農協負担を回避し，直接的収入で充足することをめざすことが望ましい．

3．　農協負担の合理性

営農事業に関連した事業の事業総利益段階での寄与率が低下していることは第１章で示した通りである．このことは，農協負担による赤字補填が行われている，あるいは行われる可能性がきわめて高い機能が営農事業の中に多いことをうかがわせるものである．

農協負担は他事業からの繰入れを意味しており，事業としての確立を志向する場合，まずは可能な限り依存すべきではない性格のものであることはすでに述べた．しかしそれは，営農事業の他事業部門への波及効果がない場合である．そのような効果の存在が構成員に認められる場合，貨幣基準での計測は必ずしも容易ではないが，さまざまな角度からの検討を経たうえで波及効果に相当する貨幣額を繰入れることには合理性が認められる．

波及効果に対応する合理的繰入額を波及的収入と呼ぶならば，収支面からみた事業・機能の採択判別式は次の３つの型（Ａ型，Ｂ型，Ｃ型と呼ぶ）になる．

直接的収入+波及的収入＞支出…Ａ型：収支面で事業として採用可能

直接的収入+波及的収入 =支出…Ｂ型：無差別

直接的収入+波及的収入＜支出…Ｃ型：収支面で事業として採用不能

直接的収入と波及的収入の合計が費用を上回っているＡ型の事業・機能のみが採用基準に達している．波及的収入を加えても支出を上回ることのできないＢ，Ｃ型の事業・機能においては，Ａ型への改善を目指して直接的収入の増加に取組まなければならない．

第３節　営農指導事業の経営分析

１）　指導収入・指導支出・賦課金の動向

農協の経営収支計算体系では営農指導収支を独立して把握する体系にはなっておらず，生活指導と合体した指導収支として示されている．このため，指導員に占める営農指導員の割合を基準にして擬制的に営農指導収支を算出したもの本章では営農指導収支と呼ぶことにする．営農指導収支の動向を示したのが表5-1である．この23年間常に営農指導収支差額は赤字を計上している．赤字の程度を収入による支出の充足率でみると，41，42年度はまだ７割以上の支出が充足されており黒字化が不可能な状況ではないことがうかがえた．しかしその後充足率は低下し，50年代にはいると６割前後で横ばいし，そして60年代では５割強の水準での横ばい傾向を示すようになる．この段階で営農指導収入によって営農指導支出を充足することは困難な状況となったといえる（図5-2参照）．

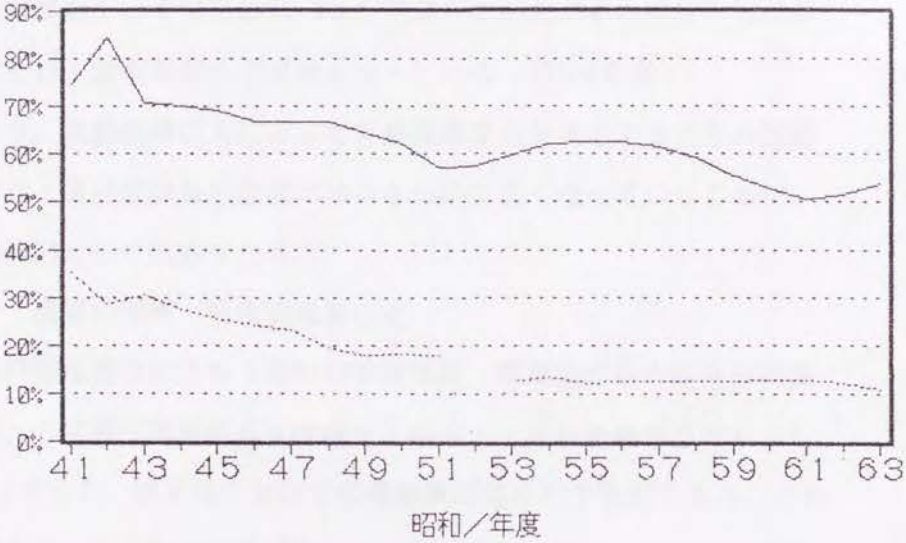
表5－1　　営農指導収支の動向

単位：千円

事業年度（昭和）	① 営農指導収入	② 営農指導支出	③ 営農指導収入収支差額	④ 営農指導収入の支出充足率	⑤ 営農賦課金	⑥ 営農指導収入に占める賦課金率	⑦ 営農賦課金の支出充足率
	注1	注1	=①-②	=①÷②*100	注2	=⑤÷①*100	=⑤÷②*100
41	6,170,670	8,242,000	-2,071,330	74.9%	2,909,424	47.1%	35.3%
42	9,297,843	11,034,254	-1,736,411	84.3%	3,135,181	33.7%	28.4%
43	7,075,571	9,983,811	-2,908,239	70.9%	3,057,426	43.2%	30.6%
44	8,090,552	11,566,461	-3,475,909	69.9%	3,193,478	39.5%	27.6%
45	8,857,266	12,822,611	-3,965,346	69.1%	3,299,559	37.3%	25.7%
46	9,305,586	13,968,697	-4,663,111	66.6%	3,405,950	36.6%	24.4%
47	10,195,137	15,241,327	-5,046,190	66.9%	3,553,988	34.9%	23.3%
48	13,001,107	19,460,523	-6,459,416	66.8%	3,816,240	29.4%	19.6%
49	15,776,575	24,458,720	-8,682,146	64.5%	4,367,533	27.7%	17.9%
50	16,246,251	26,102,361	-9,856,110	62.2%	4,790,344	29.5%	18.4%
51	16,808,166	29,427,678	-12,619,512	57.1%	5,264,690	31.3%	17.9%
52	19,783,704	34,492,714	-14,709,010	57.4%	－	－	－
53	24,528,538	41,140,277	-16,611,739	59.6%	5,238,353	21.4%	12.7%
54	29,607,159	47,567,067	-17,959,907	62.2%	6,474,080	21.9%	13.6%
55	33,853,413	54,186,281	-20,332,868	62.5%	6,697,587	19.8%	12.4%
56	35,997,141	57,592,503	-21,595,362	62.5%	7,257,179	20.2%	12.6%
57	35,842,869	58,282,767	-22,439,898	61.5%	7,309,226	20.4%	12.5%
58	34,602,005	58,645,480	-24,043,475	59.0%	7,358,525	21.3%	12.5%
59	32,686,007	59,085,218	-26,399,212	55.3%	7,406,405	22.7%	12.5%
60	31,029,559	58,883,916	-27,854,357	52.7%	7,608,003	24.5%	12.9%
61	29,873,186	59,072,306	-29,199,121	50.6%	7,701,714	25.8%	13.0%
62	31,922,303	62,144,343	-30,222,040	51.4%	7,708,341	24.1%	12.4%
63	37,324,613	69,500,379	-32,175,767	53.7%	7,621,528	20.4%	11.0%

資料：農林水産省「総合農協統計表」.
注1：営農指導収入および支出は，指導収入および支出に，指導員に占める営農指導員の割合を乗じて計算した.
注2：営農賦課金は，賦課金に指導員に占める営農指導員の割合を乗じて計算した.
注3：昭和52年度の賦課金は不明.

図5－2 営農指導収入および賦課金の
営農指導支出充足率



資料：表５－１に同じ．
注１：実線は，営農指導収入の営農指導支出充足率．
　　破線は，営農賦課金の営農指導支出充足率．
　　算出方法は表５－１を参照．
注２：昭和５２年度の賦課金は不明．

営農指導収入に占める営農賦課金の割合は41年度の47.1%が最も高い．その後，若干の年度差はあるものの低下傾向を示し，63年度には20%にまで落ちている．当然，賦課金による支出の充足率も低下している．41年度には賦課金だけで支出の35.3%を充足していたがその後低下し55年代半ばからは1割強程度の充足率となっている（図5-2参照）．

以上より，営農指導収入によって営農指導支出を充足することの困難性の強まりと営農賦課金の位置づけがきわめて低くなっていることが，特徴的な傾向として指摘される．

2）　農協の地帯・規模別経営分析

前項と同様な視点に立ち「昭和63事業年度　農業協同組合経営分析調査報告書」の営農指導事業収支状況を1組合・1正組合員当りで示したのが表5-2である．総平均において指導事業収益は約7千円である．これを地帯別でみると，田作地帯が最も多く約14千円，最も少ないのが都市的地帯の6千円である．規模別では，小規模農協が最も多く13千円，最も少ないのは大規模で6千円である．指導事業費用の平均は36千円，地帯別で見るとこれも田作地帯が最も多く48千円，最も少ないのが山村の33千円である．規模別にみると小規模が48千円と最も多い．最も少ないのは大規模の31千円である．指導事業直接費の平均は15千円である．地帯別で最も多いのが田作地帯の24千円，最も少ないのが山村の12千円である．規模別では最も多いのが小規模の23千円である．最も少ないのが大規模の13千円である．

事業収益による事業直接費の充足率は平均で47.5%となっており，5割も充足していない．地帯別にみると山村地帯が最も充足しており66.4%である．最も低いのは都市的農村地帯の42.7%である．規模別でみると，小，中規模の充足率が高い．事業収益に占める賦課金割合は全体平

表5－2　営農指導事業収支状況（1組合・1正組合員当り）

単位：千円

	総平均	地帯別					規模別			
		田	田畑	畑	都市的	山村	小	中	大	特大
指導事業収益合計	7.27	14.02	6.95	7.39	6.23	8.24	12.89	10.29	5.85	7.42
賦課金	1.41	3.38	1.68	1.16	1.08	1.67	2.22	1.80	1.25	1.39
補助金	3.62	5.42	3.46	3.47	3.32	4.61	7.42	5.28	3.24	3.19
実費収入	2.24	5.22	1.81	2.76	1.84	1.96	3.25	3.21	1.36	2.84
指導事業費用合計	35.71	47.65	34.89	35.56	34.48	33.31	48.06	46.15	31.36	36.49
指導事業直接費	15.30	24.28	13.67	15.12	14.60	12.41	23.10	18.61	13.13	15.95
指導事業管理費	20.41	23.37	21.23	20.44	19.88	20.90	24.96	27.54	18.24	20.54
収支合計	-28.45	-33.63	-27.95	-28.17	-28.25	-25.07	-35.17	-35.86	-25.52	-29.07
事業収益／直接費	47.5%	57.7%	50.8%	48.9%	42.7%	66.4%	55.8%	55.3%	44.5%	46.5%
賦課金／事業収益	19.4%	24.1%	24.1%	15.7%	17.3%	20.2%	17.2%	17.5%	21.4%	18.8%
賦課金／直接費	9.2%	13.9%	12.3%	7.7%	7.4%	13.4%	9.6%	9.7%	9.5%	8.7%

注）　「農業協同組合経営分析調査報告書（昭和６３事業年度）」の原データに営農指導員率（＝営農指導員数／指導員）を掛けて擬制的営農指導事業収支を算出する．さらに，地帯別規模別比較が可能なようにこれを正組合員戸数で割り作成した．

均で２割を下回っている．しかし，田作地帯，田畑作地帯はともに24.1％と高い．規模別でみると大規模農協が21.4％と高いが地帯別ほどの差はみられない．賦課金による直接費の充足率は平均で１割を下回っている．特に畑作地帯，都市的農村地帯は７％程度と低い．しかし規模別の差は余り見られない．

以上より，山村地帯，田作地帯，田畑作地帯の農協の方が畑作地帯，都市的地帯の農協を事業収益による直接費の充足割合，事業収益に占める賦課金割合，賦課金による直接費の充足割合，すべての面において上回っている．しかし，その差は必ずしも顕著なものとは言えない．さらに規模別による事業収益による直接費の充足割合に若干見られた程度であった．また，営農指導事業直接費の５割程度しか営農指導事業収益が充足し得ていない点は問題点として指摘されよう．

３）　農協の実態分析

次に，調査農協の実態を見ることにする．14の調査農協の中で，Ｇ県Ｈ農協とＨ県Ｄ農協が賦課金を徴収していない．特に，Ｇ県Ｈ農協は昭和46年の合併当初から徴収しておらず将来的にも徴収する予定はない[6]．Ｈ県Ｄ農協は部会主導型の運営で部会費を徴収しそれを原資として活発に活動している．同じように賦課金を徴収してない場合でも，後者のように独自に財源を確保している点については評価される．

賦課金の算定基準は正組合員戸当り部分と経営規模を基準とした部分を加算することによって算出している点は徴収農協に共通している．Ｄ県Ｎ農協ではこれに農業生産額割を加算している．また，Ｄ県Ｓ農協においては経営規模基準のかわりに前年度所得額の１％（ただし200万円を限度とする）を加算している．

徴収している農協のそれぞれの徴収基準に基づいて，水田１haを耕作

している正組合員をモデル的に想定し賦課金を算定すると，２千円前後の農協から15千円前後の農協まであり，賦課金に対する位置づけの違いがその徴収額に現れている．

収支管理についても指導事業として営農・生活一体管理型が11農協あり，営農指導事業としての独立的な収支管理を行っていない農協が大半である．このような中で，Ａ県Ｈ農協とＣ県Ｈ農協では事業総利益段階までの独立収支管理を，さらにＧ県Ｈ農協では事業管理費段階までの独立収支管理をおこなっている．

具体的に指導事業収支に関する概況を示したのが表5-3である．この表から次の３つが指摘される．

第１には，すべての調査農協で収支差額は赤字である．すなわち指導事業収益は事業直接費すら充足していない．

第２には，賦課金を徴収している農協の場合，賦課金による事業収益の充足率には大きな較差が見られる．充足率が最も高いのはＡ県Ｈ農協で93.2%である．これにＢ県Ｎ農協の90.7%，Ｄ県Ｎ農協の84.0%が続いている．一方，充足率が最も低いのはＦ県Ｈ農協の6.9%，これにＣ県Ｔ農協の8.1%，Ｈ県Ｔ農協の13.3%が続いている．

第３には，農協によっては計算上必ずしも指導事業の収支差額の赤字が不可避的状況ではない点である．収支差額の赤字分をいかなる原資で充足するかの議論はさておき，正組合員が賦課金で負担するという手段を用いるとすれば，１戸当りＤ県Ｎ農協では100円，Ａ県Ｈ農協では200円，Ｇ県Ｋ農協では1300円の徴収で赤字が解消できる．もちろん赤字解消だけを目的とすべきではないが，赤字であることによる担当職員の士気の低下，組合員によるコスト意識の欠如，そのコストパフォーマンスをめぐっての農協と組合員の創造的緊張関係の喪失など，赤字を是認し

表5－3　指導事業収支の概況

（単位；千円）

	指導事業収益	賦課金収入	指導事業費用	収支差額	賦課金による事業収益充足率	正組合員1人当り収支差額負担額
A県H農協	25,469	23,733	26,990	-1,521	93.2%	0.2
B県N農協	15,577	14,029	25,674	-10,097	90.1%	3.1
C県T農協	6,096	495	65,822	-59,726	8.1%	16.3
C県H農協	29,220	9,022	103,183	-73,963	30.9%	22.2
D県N農協	94,943	79,793	95,207	-264	84.0%	0.1
D県S農協	33,882	12,634	51,297	-17,415	37.3%	4.3
E県F農協	21,380	11,494	85,448	-64,068	53.8%	39.8
E県S農協	16,270	6,250	66,020	-49,750	38.4%	14.7
F県H農協	42,113	2,919	75,366	-33,253	6.9%	8.3
G県K農協	3,432	－	9,911	-6,479	0.0%	1.3
H県D農協	13,832	－	47,113	-33,281	0.0%	25.2
H県T農協	52,948	7,051	143,053	-90,105	13.3%	56.1
I県A農協	56,548	13,490	66,342	-9,794	23.9%	2.4
I県K農協	9,843	5,190	17,850	-8,007	52.7%	5.4

注）収益＝補助金・助成金＋実費収入＋賦課金収入＋利用料金収入
　　費用＝事業直接費＝営農改善費＋農地水利改善費＋生活文化事業費
　　＋教育情報費＋農政活動改善費＋部落座談会＋その他

ておくことによって生じる問題も少なくない．このため可能なところから赤字を解消していく努力が必要であるとともにそれが決して不可能なことではないことをこの数値は示しており，注目しておかなければならない．

次に，営農指導事業を充実・強化することによって農協事業全般にどのような効果が認められるかについてのヒアリング結果を取りまとめたのが表5-4である．

これより次の３点が指摘できる．

第１には，営農指導事業に力をいれることによって「少し減る」「かなり減る」といったマイナス効果を受ける事業がないことである．

第２には，調査農協すべての農協において少なからずプラスの効果が認められている事業（「影響ない」とする回答がゼロの事業）は，農産物販売，生産資材購入，税務・法律相談である．とくに農産物販売，生産資材購入は「かなり伸びる」とする農協が多い．やはり営農事業に含まれるものが中心的ではある．

第３には，「影響ない」とする回答が有効回答の半分以上となっているのは，自動車の修理，生活資金の借入れ，自動車事故相談，燃料・給油所，結婚式場，葬祭事業である．生活事業に含まれるものが中心的である．

なお，傾向的に当該事業の農協経営効果は濃淡はあるものの事業全般に認められることがわかった．それが費用を上回るだけの効果であるかどうか，あるいは営農指導事業がなかりせばどの程度の低い評価がなされるのかという点についてはさらに調査を深めなければならない．

表5－4　　営農指導事業に力をいれることが農協事業に及ぼす効果

	有効回答数	① かなり伸る	② 少し伸る	③ 影響ない
農産物販売	14	12	2	0
生産資材購入	14	10	4	0
農畜産物加工	6	3	1	2
農機具購入	13	5	6	2
農機具修理	13	6	4	3
自動車購入	13	4	4	5
自動車修理	9	2	2	5
貯金	13	4	8	1
営農資金借入れ	13	7	5	1
生活資金借入れ	12	3	3	6
共済	13	6	6	1
自動車事故相談	12	2	4	6
生活店舗利用	11	2	5	4
生活用品予約購入	12	2	6	4
燃料・給油所	12	3	3	6
生活用電化製品・耐久消費財	13	1	7	5
結婚式場	5	0	1	4
税務・法律相談	13	7	6	0
土地・資産管理運用	10	2	4	4
結婚相談活動	11	1	6	4
健康管理活動	13	5	6	2
高齢者対策活動	11	2	4	5
旅行・観光事業	12	6	3	3
葬祭事業	8	1	3	4

注）　有効回答数は調査１４農協から「6当農協にはない」と無回答農協を差し引いたものである．

第４節　営農事業の経営分析

１）　営農事業総利益の動向

まず本項では，営農事業が収支類型Ⅲ（事業総利益がプラス）の段階にあるかどうかを確認するために営農事業総利益の長期動向を中心に分析する．営農事業総利益の算出式は次の通りである[7]．なお，営農事業に関連する部分を導出するための計算式が，①，②，③である．

営農事業総利益＝　農業関連信用事業総利益（①を参照）
＋農業関連購買事業総利益（②を参照）
＋販売事業総利益
＋農業倉庫事業総利益
＋加工事業総利益
＋利用事業総利益
＋農業関連指導事業総利益（収支差額）
（③を参照）

①＝信用事業総利益×農業関連信用事業割合
＝信用事業総利益
×（預金利息収益×農業収入源泉率＋貸出金利息×農業資金貸出率）
÷信用事業収益

②＝購買事業総利益×農業関連購買事業割合
＝購買事業総利益×（生産資材利益÷購買利益）

③＝指導事業総利益（収支差額）×営農指導員÷（営農指導員＋生活指導員）

上式によって算出した営農事業総利益等の50年度以降の動向を示したのが表5-5である．まず，営農事業総利益がプラスを示しているので，全国段階における営農事業は50年以降，収支類型Ⅲ以上の段階にあることが明らかになった．しかし，営農指導事業総利益はマイナスを示しているので，営農指導事業だけを独立させてみると収支類型Ⅳである．つぎに，事業総利益，営農事業総利益，営農指導事業総利益それぞれの動向を55年度対比指数で見る．事業総利益はこの９年間において1.5倍ほどの伸びを示している．しかし，営農事業総利益は1.1倍ほどの伸びしか示してない．他方，営農指導事業総利益は一貫してマイナスを示しており，この９年間においてマイナス額が1.6倍にもなっている．

営農事業総利益の事業総利益に対する寄与率は50年度には47.4％と５割近くを占めていた．しかし，その後は低下傾向を示し63年度には29.8％とわずかではあるが３割を下回るまでに至っている．営農指導事業総利益の事業総利益に対する寄与率は－1.4％程度に落ち着いている．これらの動きを正組合員１戸当りの動きでみる．55年度において約30万円の事業総利益が63年には約46万円となっている．営農事業総利益は約12万円から約14万円となっている．営農指導事業総利益は－４千円から－6.6千円になっている．このことは，63年度においては営農指導事業を行うにあたって事業総利益段階で正組合員１戸当り７千円程度の持ち出しを農協がしていることを意味している．

次に，これらの動きについて55年度と63年度を対比させ都道府県別に示したのが表5-6である．営農事業総利益の場合，両年度とも全都道府県においてプラスとなっており，営農事業は収支類型Ⅲ以上の段階にあることが明らかになった．営農指導事業総利益については，55年度において北海道だけがプラスで収支類型Ⅲ以上であったが，63年度には全都道

表5－5 営農事業総利益等の年次動向

（単位；千円）

	①事業総利益	（55年度比指数）	②営農事業総利益	（55年度比指数）	③営農指導事業総利益（収支差額）	（55年度比指数）	④営農事業総利益が事業総利益に占める割合（=②÷①）
昭和50年度	918,867,988	60.4	435,530,890	73.7	-9,856,110	48.5	47.4%
55年度	1,520,378,493	100.0	590,845,273	100.0	-20,332,868	100.0	38.9%
60年度	2,050,615,417	134.9	702,687,341	118.9	-27,856,287	137.0	34.3%
61年度	2,128,652,625	140.0	695,773,487	117.8	-29,199,121	143.6	32.7%
62年度	2,143,188,038	141.0	659,882,283	111.7	-30,222,040	148.6	30.8%
63年度	2,239,475,455	147.3	667,531,284	113.0	-32,175,767	158.2	29.8%

	⑤営農指導事業総利益が事業総利益に占める割合（=③÷①）	⑥正組合員戸数	⑦戸当り事業総利益	⑧戸当り営農事業総利益	⑨戸当り営農指導事業総利益
50年度	-1.1%	5,253,302	174.9	82.9	-1.9
55年度	-1.3%	5,088,348	298.8	116.1	-4.0
60年度	-1.4%	4,967,800	412.8	141.4	-5.6
61年度	-1.4%	4,945,308	430.4	140.7	-5.9
62年度	-1.4%	4,926,308	435.0	134.0	-6.1
63年度	-1.4%	4,908,921	456.2	136.0	-6.6

資料：表5－1に同じ.

表5－6-1　営農事業総利益等の５５・６３年度における都道府県比較表

（単位；千円）

	①事業総利益		②営農事業総利益		③営農指導事業総利益（収支差額）		④営農事業総利益が事業総利益に占める割合（=②÷①）		⑤営農指導事業総利益が事業総利益に占める割合（=③÷①）	
	５５年度	６３年度	５５年度	６３年度	５５年度	６３年度	５５年度	６３年度	５５年度	６３年度
北海道	111,797,033	136,427,769	62,207,879	68,794,511	346,281	-266,049	55.6%	50.4%	0.3%	-0.2%
青森	21,036,971	27,520,114	12,700,263	14,118,229	-366,852	-521,004	60.4%	51.3%	-1.7%	-1.9%
岩手	30,066,999	41,650,933	13,430,366	15,474,104	-825,056	-1,307,926	44.7%	37.2%	-2.7%	-3.1%
宮城	31,320,085	44,883,202	13,223,718	13,922,488	-1,475,086	-1,884,308	42.2%	31.0%	-4.7%	-4.2%
秋田	27,114,032	39,538,669	14,464,198	15,739,542	-566,052	-729,210	53.3%	39.8%	-2.1%	-1.8%
山形	30,520,023	42,941,686	14,507,115	16,350,495	-752,645	-1,021,968	47.5%	38.1%	-2.5%	-2.4%
福島	32,806,987	47,863,860	14,537,325	14,824,388	-523,894	-756,164	44.3%	31.0%	-1.6%	-1.6%
茨城	31,277,016	43,967,601	15,026,867	15,006,353	-184,993	-401,621	48.0%	34.1%	-0.6%	-0.9%
栃木	28,987,987	44,318,338	13,716,852	14,660,224	-382,557	-569,528	47.3%	33.1%	-1.0%	-1.3%
群馬	28,584,746	46,222,554	11,700,484	14,768,162	-315,944	-301,217	40.9%	31.9%	-1.1%	-0.7%
埼玉	39,079,104	67,667,306	11,765,591	13,501,254	-423,377	-801,107	29.5%	20.0%	-1.1%	-1.2%
千葉	35,549,942	56,502,176	14,119,795	14,554,549	-540,410	-971,628	39.7%	25.8%	-1.5%	-1.7%
東京	31,611,267	50,885,139	6,932,265	8,283,371	-281,731	-388,202	21.9%	16.1%	-0.9%	-0.7%
神奈川	44,355,114	79,000,409	9,349,596	11,776,300	-594,081	-841,500	21.1%	14.9%	-1.3%	-1.1%
山梨	12,816,673	18,926,296	4,472,861	4,228,934	-187,234	-249,441	34.9%	22.3%	-1.5%	-1.3%
長野	66,089,753	97,459,796	27,229,946	32,113,589	-435,845	-1,136,786	41.2%	33.0%	-0.7%	-1.2%
静岡	56,628,508	95,739,827	20,928,528	26,796,882	-837,580	-1,383,502	37.0%	28.0%	-1.5%	-1.4%
新潟	50,710,492	73,764,556	22,452,262	25,672,985	-795,709	-1,387,183	44.3%	34.8%	-1.6%	-1.9%
富山	28,408,349	38,776,383	11,811,123	13,013,513	-465,970	-646,537	41.6%	33.6%	-1.6%	-1.7%
石川	19,618,695	38,529,484	7,425,075	9,265,178	-384,088	-438,095	37.8%	30.3%	-1.5%	-1.4%
福井	17,649,230	27,651,677	5,636,198	7,821,710	-357,695	-544,650	31.9%	25.4%	-2.0%	-2.0%
岐阜	39,932,228	60,984,504	12,197,628	14,353,373	-431,922	-665,163	30.5%	23.5%	-1.1%	-1.1%
愛知	68,048,597	119,267,599	20,485,666	27,965,019	-484,814	-918,286	30.1%	23.4%	-0.7%	-0.8%
三重	28,911,186	44,857,918	9,805,560	11,543,747	-273,278	-525,564	33.9%	25.7%	-0.9%	-1.2%
滋賀	22,527,687	35,761,196	8,269,893	10,325,496	-189,148	-311,596	36.7%	28.9%	-0.5%	-0.9%
京都	19,644,458	29,922,342	5,827,858	6,561,435	-98,886	-191,936	29.7%	21.9%	-0.5%	-0.6%
大阪	34,878,684	58,183,645	7,614,555	6,475,154	-475,883	-705,455	21.8%	12.9%	-1.4%	-1.4%
兵庫	59,748,181	77,728,658	18,806,898	19,576,874	-651,243	-1,285,635	31.5%	25.2%	-1.1%	-1.6%
奈良	13,826,679	23,892,787	3,879,492	4,958,113	-27,674	-148,847	28.1%	20.8%	-0.2%	-0.6%
和歌山	18,447,944	26,441,754	6,971,728	7,666,775	-195,023	-374,687	37.8%	29.0%	-1.1%	-1.4%
鳥取	17,326,870	23,912,539	7,729,601	8,456,345	-381,902	-485,998	44.6%	35.4%	-2.2%	-2.0%
島根	21,130,722	29,666,938	7,042,059	7,584,904	-238,851	-406,766	33.3%	25.6%	-1.1%	-1.4%
岡山	35,874,463	53,474,277	12,499,993	14,057,493	-366,077	-460,339	34.8%	26.3%	-1.0%	-0.9%
広島	48,722,741	68,783,487	18,485,584	12,873,071	-481,721	-502,495	25.7%	19.9%	-1.0%	-0.8%
山口	25,136,980	34,314,839	8,831,050	8,981,103	-236,451	-348,849	35.1%	26.2%	-0.9%	-1.0%
徳島	13,848,695	19,345,204	5,706,877	6,324,487	-157,351	-196,498	41.2%	32.7%	-1.1%	-1.0%
香川	24,786,947	33,321,226	9,179,223	9,662,329	-477,619	-483,116	37.0%	26.0%	-1.9%	-1.4%
愛媛	30,612,981	43,662,478	10,979,234	10,972,360	-542,762	-806,774	35.9%	25.1%	-1.8%	-1.8%
高知	17,926,118	25,212,763	7,044,371	7,865,247	-173,658	-186,201	39.3%	31.2%	-1.0%	-0.7%
福岡	46,596,080	64,575,574	17,214,298	18,958,468	-563,313	-943,282	36.9%	29.3%	-1.2%	-1.5%
佐賀	22,309,747	30,911,245	10,272,485	12,096,878	-723,784	-1,026,706	46.0%	39.1%	-3.2%	-3.3%
長崎	20,715,685	29,878,241	8,680,237	9,910,564	-538,889	-614,944	41.9%	33.2%	-2.6%	-2.1%
熊本	32,253,872	45,928,223	15,758,321	17,815,491	-589,923	-888,987	48.9%	38.8%	-1.8%	-1.9%
大分	18,488,891	23,606,852	7,515,734	7,956,225	-225,347	-364,578	45.6%	33.7%	-1.4%	-1.5%
宮崎	24,369,789	31,174,983	11,866,948	11,803,212	-798,948	-966,638	48.7%	37.9%	-3.3%	-3.1%
鹿児島	35,542,947	48,141,469	14,491,352	14,826,491	-447,365	-1,104,952	40.8%	30.8%	-1.3%	-2.3%
沖縄	11,949,443	20,379,635	5,034,256	6,384,781	-178,268	-262,682	42.1%	31.3%	-1.5%	-1.3%

資料：表５－１に同じ.

（単位：千円）

	⑥正組合員戸数		⑦戸当り事業総利益		⑧戸当り　営農事業総利益		⑨戸当り営農指導事業総利益	
	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度
北海道	109,302	95,994	1022.8	1421.2	569.1	716.7	3.2	-2.8
青森	92,152	88,175	228.3	312.1	137.8	160.1	-4.0	-5.9
岩手	116,964	114,235	257.1	364.6	114.8	135.5	-7.1	-11.4
宮城	115,506	113,029	271.2	397.1	114.5	123.2	-12.8	-16.7
秋田	113,419	109,634	239.1	360.6	127.5	143.6	-5.8	-6.7
山形	102,012	97,835	239.2	438.9	142.2	167.1	-7.4	-10.4
福島	145,889	143,855	224.9	332.7	99.6	103.1	-3.6	-5.3
茨城	169,089	166,248	185.8	264.5	88.9	90.3	-1.1	-2.4
栃木	106,135	103,901	273.1	426.5	129.2	141.1	-2.9	-5.5
群馬	110,002	105,100	259.9	439.8	106.4	140.4	-2.9	-2.9
埼玉	147,772	144,799	269.9	467.3	79.6	93.2	-2.9	-5.5
千葉	154,293	149,576	230.4	377.7	91.5	97.3	-3.5	-6.5
東京	44,525	47,008	710.0	1002.5	155.7	174.5	-6.3	-8.1
神奈川	62,729	62,155	707.1	1271.0	149.0	189.5	-9.5	-13.5
山梨	72,190	69,861	177.5	270.9	62.0	60.5	-2.6	-3.6
長野	206,420	202,102	320.2	482.2	131.9	158.9	-2.1	-5.6
静岡	151,295	146,894	374.3	651.8	138.3	182.4	-5.5	-8.9
新潟	188,523	180,540	269.0	408.6	119.1	142.2	-4.2	-7.7
富山	79,196	76,624	358.7	506.1	149.1	169.8	-5.9	-8.4
石川	70,334	68,856	278.9	443.4	105.6	134.6	-4.3	-6.4
福井	58,588	56,064	301.2	493.2	96.2	125.2	-6.1	-9.7
岐阜	132,628	130,410	301.1	467.6	92.0	110.1	-3.3	-5.1
愛知	172,001	168,615	395.6	707.3	119.1	165.9	-2.8	-5.4
三重	121,981	119,773	237.8	374.5	88.4	96.4	-2.2	-4.4
滋賀	76,587	71,607	294.1	499.4	108.0	144.2	-1.4	-4.4
京都	73,850	71,917	266.8	416.1	78.9	91.2	-1.3	-2.7
大阪	70,236	66,075	496.5	758.3	108.4	98.0	-6.8	-10.7
兵庫	187,434	181,699	318.8	427.7	100.3	107.7	-3.5	-6.6
奈良	59,399	57,298	232.8	417.0	65.3	86.5	-0.5	-2.6
和歌山	70,646	65,771	261.1	402.0	98.7	116.6	-2.8	-5.7
鳥取	53,059	51,971	326.6	460.1	145.7	162.7	-7.2	-9.4
島根	83,446	77,546	253.2	382.6	84.4	97.8	-2.8	-5.2
岡山	146,410	143,243	245.0	373.3	85.4	98.1	-2.5	-3.2
広島	166,055	159,646	245.2	380.7	83.1	75.6	-2.4	-3.1
山口	98,745	93,697	254.6	366.2	89.4	95.9	-2.4	-3.7
徳島	69,834	68,753	200.6	281.4	82.7	92.0	-2.3	-2.9
香川	76,716	78,966	323.1	422.0	119.7	109.7	-6.2	-6.1
愛媛	110,694	103,563	276.6	421.6	99.2	105.9	-4.9	-7.8
高知	63,691	62,895	281.5	400.9	110.6	125.1	-2.7	-3.0
福岡	140,294	132,871	332.1	486.0	122.7	142.6	-4.0	-7.1
佐賀	65,706	61,771	339.5	500.4	156.3	195.8	-11.0	-16.6
長崎	78,113	73,776	265.2	405.0	111.1	134.3	-6.8	-8.3
熊本	125,611	118,614	256.8	387.2	125.5	150.2	-4.7	-7.4
大分	95,083	90,274	173.4	261.5	79.0	88.1	-2.4	-4.0
宮崎	79,726	75,369	305.7	413.6	148.8	156.6	-10.0	-12.8
鹿児島	191,873	179,372	185.2	268.4	75.5	82.7	-2.3	-6.2
沖縄	62,995	68,944	189.7	334.4	79.9	104.0	-2.8	-4.3

資料：表5－1に同じ.

府県がマイナスとなり収支類型Ⅳになっている．営農事業総利益の事業総利益への寄与率の場合，63年度においては青森県と北海道が５割を若干上回っている程度でそれ以外の都府県は４割を下回っている．また，55年度から63年度にかけてその寄与率は全都道府県において低下している．正組合員１戸当りの営農事業総利益は山梨県，大阪府，香川県の３府県以外では増加している．63年度の正組合員１戸当り営農指導事業総利益の場合，最もマイナスが大きいのは宮城県で16.7千円，これに佐賀県の16.6千円，神奈川県の13.5千円が続いている．最も少ないのは，茨城県の2.4千円，これに奈良県の2.6千円，京都府の2.7千円，北海道の2.8千円が続いている．最もマイナスの大きい宮城県は最も少ない茨城県のほぼ７倍にも及んでいる．

表5-7には，営農事業総利益と事業総利益の対55年比伸び率を，図5-3にはそれを散布図として参考までに示している．全国平均ではこの間に事業総利益が47.3%の伸び率を示しているが，営農事業総利益は13.0%の伸びしか示していない．また，事業総利益の伸び率を上回る営農事業総利益の伸び率を達成している都道府県はない．事業総利益，営農事業総利益ともに高い伸び率を示すのは，愛知県，神奈川県，奈良県，静岡県，沖縄県などである．一方，ともに伸び率が低いのは，大阪府，香川県，宮崎県，茨城県，愛媛県，山口県，鹿児島県，兵庫県などである．

２）　営農事業利益の動向

本項では，営農事業が収支類型Ⅱ（事業損益がプラス）の段階にあるかどうかを確認するために営農事業総利益から営農事業管理費を控除した営農事業利益の長期動向を中心に分析する．広義営農事業利益の算出式は次の通りである[8]．営農事業に関連する部分を導くための計算式が，①から⑦である．また，データの制約から55年度からの分析となる．

表５－７　営農事業総利益伸び率

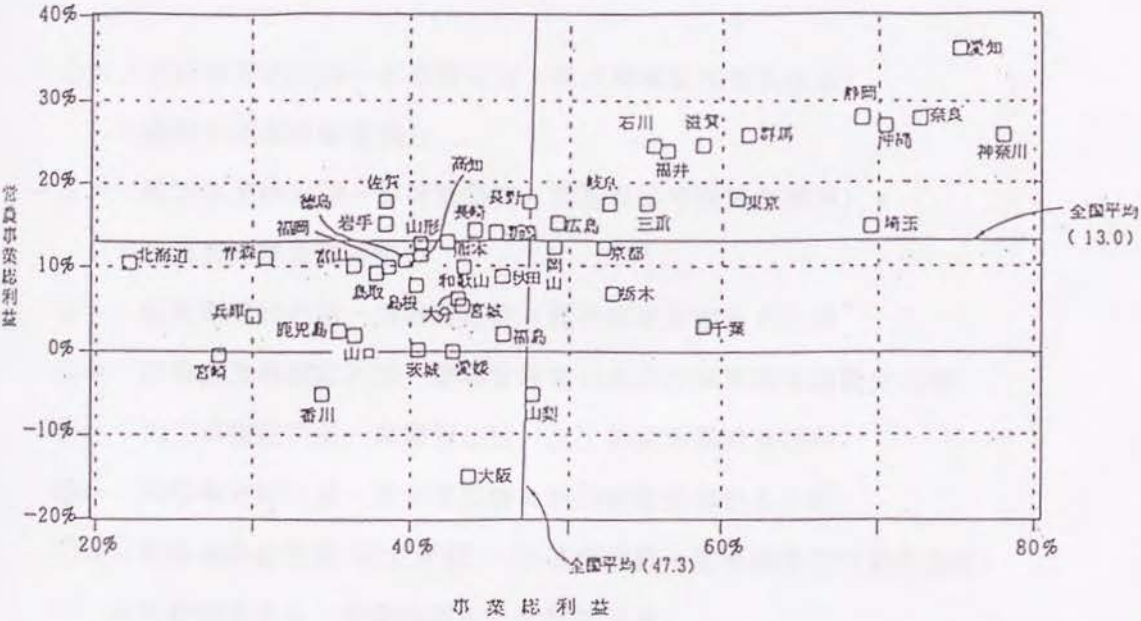
による都道府県順位表

		事業総利益対55年比伸び率	営農事業総利益対55年比伸び率
	全国	47.3%	13.0%
1	愛知	75.3%	36.5%
2	静岡	69.1%	28.0%
3	奈良	72.8%	27.8%
4	沖縄	70.5%	26.8%
5	群馬	61.7%	26.2%
6	神奈川	78.1%	26.0%
7	滋賀	58.7%	24.9%
8	石川	55.6%	24.8%
9	福井	56.7%	24.6%
10	東京	61.0%	18.3%
11	長野	47.5%	17.9%
12	佐賀	38.6%	17.8%
13	三重	55.2%	17.7%
14	岐阜	52.7%	17.7%
15	岩手	38.5%	15.2%
16	広島	49.3%	15.1%
17	埼玉	69.7%	14.8%
18	新潟	45.5%	14.3%
19	長崎	44.2%	14.2%
20	熊本	42.4%	13.1%
21	山形	40.7%	12.7%
22	京都	52.3%	12.6%
23	岡山	49.1%	12.5%
24	高知	40.6%	11.7%
25	青森	30.8%	11.2%
26	徳島	39.7%	10.8%
27	北海道	22.0%	10.6%
28	富山	36.5%	10.2%
29	福岡	38.6%	10.1%
30	和歌山	43.3%	10.0%
31	鳥取	38.0%	9.4%
32	秋田	45.8%	8.8%
33	島根	40.4%	7.7%
34	栃木	52.9%	6.9%
35	大分	43.2%	5.9%
36	宮城	43.3%	5.3%
37	兵庫	30.1%	4.1%
38	千葉	58.9%	3.1%
39	鹿児島	35.4%	2.3%
40	福島	45.9%	2.0%
41	山口	36.5%	1.7%
42	愛媛	42.6%	-0.1%
43	茨城	40.6%	-0.1%
44	宮崎	27.9%	-0.5%
45	山梨	47.7%	-5.5%
46	香川	34.4%	-5.6%
47	大阪	43.7%	-15.0%

資料：表５－１に同じ．

図５－３　営農事業総利益と事業総利益の散布図

（昭和63年度の対55年度比伸び率）



資料：表５－１に同じ.

営農事業利益＝　農業関連信用事業利益　　（①を参照）
＋農業関連購買事業利益　　（②を参照）
＋販売事業利益　　（③を参照）
＋農業倉庫事業利益　　（④を参照）
＋加工事業利益　　（⑤を参照）
＋利用事業利益　　（⑥を参照）
＋指導事業利益（純収支差額）（⑦を参照）

①＝（信用事業総利益－事業管理費×信用事業管理費負担率）
×農業関連信用事業割合
②＝（購買事業総利益－事業管理費×購買事業管理費負担率）
×農業関連購買事業割合
③＝　販売事業総利益－事業管理費×販売事業管理費負担率
④＝　農業倉庫事業総利益－事業管理費×農業倉庫事業管理費負担率
⑤＝　加工事業総利益－事業管理費×加工事業管理費負担率
⑥＝　利用事業総利益－事業管理費×利用事業管理費負担率
⑦＝（指導事業総利益(収支差額)－事業管理費×指導事業管理費負担率）
×営農指導員÷（営農指導員＋生活指導員）

上式によって算出した営農事業利益等の50年度以降の動向を示したのが表5-8である．まず，営農事業利益はマイナスを示しているので，全国段階における営農事業は55年以降，収支類型Ⅱの段階にはなく，収支類型Ⅲの段階にあることが明らかになった．つぎに，事業利益，営農事業利益，営農指導事業利益それぞれの動向を55年度対比指数で見ることにする．事業利益はこの９年間において2.4倍の伸びを示しているが，営農

表5－8　営農事業利益（事業管理費控除後）等の年次動向

（単位：千円）

	①事業利益	(55年度比指数)	②営農事業利益（事業管理費控除後）	(55年度比指数)	③営農指導事業利益（事業管理費控除後，純収支差額）	(55年度比指数)	④営農事業利益が事業利益に占める割合(=②÷①)
55年度	153,992,878	100.0	-41,495,594	100.0	-74,988,293	100.0	-26.9%
60年度	312,744,338	203.1	-38,864,643	93.7	-97,371,130	129.8	-12.4%
61年度	333,010,060	216.3	-38,987,588	94.0	-99,229,181	132.3	-11.7%
62年度	326,360,168	211.9	-39,398,199	94.9	-102,895,155	137.2	-12.1%
63年度	370,343,035	240.5	-42,443,912	102.3	-106,941,063	142.6	-11.5%

	⑤営農指導事業利益が事業利益に占める割合(=③÷①)	⑥戸当り事業利益	⑦戸当り営農事業利益	⑧戸当り営農指導事業利益
55年度	-48.7%	30.3	-8.2	-14.7
60年度	-31.1%	63.0	-7.8	-19.6
61年度	-29.8%	67.3	-7.9	-20.1
62年度	-31.5%	66.2	-8.0	-20.9
63年度	-28.9%	75.4	-8.6	-21.8

資料：表5－1に同じ.

事業利益は毎年400億円前後のマイナスを計上している．営農指導事業利益も一貫してマイナスを示しており，マイナス額もこの９年間に1.4倍となっている．

営農事業利益の事業利益に対する寄与率は55年度には－26.9％であった．60年代にはいると－11％前後の寄与率となっている．このことは，事業としてはきわめて問題であると言わなければならない．営農指導事業利益の事業利益に対する寄与率は55年度には－48.7％と５割近いマイナスの寄与率であったが60年代にはいると３割前後のマイナスの寄与率となっている．

次にこれらの動きを正組合員１戸当りの動きでみる．55年度において約３万円の事業利益が63年度には約7.5万円となっている．営農事業利益については８千円から９千円程度のマイナスとなっている．この段階で正組合員１戸当り１万円近くの持ち出しがなされている．営農指導事業利益については－15千円から－22千円へとマイナスが増えている．63年度には営農指導事業を行うにあたって事業利益段階で正組合員１戸当り２万円程度の持ち出しがなされていることになる．

次に，これらの動きについて55年度と63年度を対比させ都府県別に示したのが表5-9である．営農事業利益段階でプラスとなっている，いわゆる収支類型Ⅱ以上にあることが推察される都道府県は，55年度には10道県（北海道，青森県，秋田県，茨城県，栃木県，新潟県，鳥取県，佐賀県，熊本県，宮崎県）であったが，63年度には12道県（北海道，青森県，秋田県，群馬県，長野県，新潟県，石川県，滋賀県，鳥取県，佐賀県，熊本県，宮崎県）に増えている．55，63両年度においてプラスになるのは，北海道，青森県，秋田県，新潟県，鳥取県，佐賀県，熊本県，宮崎県の８県で農業生産の地域経済に占める比重が相対的に高い県である．

表5－9　営農事業利益等の55・63年度における都道府県比較表

（単位：千円）

	①本業利益		②営農本業利益（本業家計費控除後）		③営農指調本業利益（本業家計費控除後、純収支差額）		④営農本業利益が本業利益に占める割合（％）（②÷①）		⑤営農指調本業利益が本業利益に占める割合（％）（③÷①）		⑥戸当り本業利益		⑦戸当り営農本業利益		⑧戸当り営農指調本業利益	
	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度	55年度	63年度
北海道	8,595,070	13,030,506	13,719,825	21,391,641	-3,781,797	-5,201,940	159.6%	164.2%	-44.0%	-39.9%	78.6	135.7	125.5	222.8	-34.6	-54.2
青森	1,524,582	830,141	2,257,128	2,295,218	-1,147,348	-1,588,603	148.0%	276.5%	-75.3%	-191.4%	16.5	9.4	24.5	26.0	-12.5	-18.0
岩手	027,177	978,617	-1,084,848	-1,386,125	-1,994,649	-2,934,818	-131.2%	-141.6%	-241.1%	-299.9%	7.1	8.6	-9.3	-12.1	-17.1	-25.7
宮城	2,234,345	4,119,130	-390,623	-1,389,103	-2,638,515	-3,614,910	-17.5%	-31.8%	-118.1%	-85.4%	19.3	36.4	-3.4	-11.8	-22.8	-31.1
秋田	1,683,691	2,549,268	1,589,850	277,142	-1,583,266	-2,208,786	94.4%	10.9%	-94.0%	-86.6%	14.8	23.3	14.0	2.5	-14.0	-20.1
山形	1,103,163	2,753,778	-125,634	-75,389	-1,929,319	-2,622,485	-11.4%	-2.7%	-174.9%	-95.5%	10.0	20.1	-1.2	-0.8	-18.9	-26.9
福島	1,728,793	3,908,318	-841,543	-2,935,161	-1,767,122	-2,514,385	-48.7%	-75.1%	-102.2%	-64.3%	11.9	27.2	-5.8	-20.4	-12.1	-17.5
茨城	2,233,377	3,909,317	116,368	-1,287,858	-1,346,739	-2,083,952	5.2%	-32.4%	-60.3%	-51.3%	13.2	23.5	0.7	-7.6	-8.0	-12.1
栃木	3,258,689	7,630,287	991,736	-373,110	-1,331,728	-2,037,051	30.4%	-4.9%	-40.9%	-26.7%	30.7	73.4	9.3	-3.6	-12.5	-19.6
群馬	1,699,175	7,117,089	-679,779	206,655	-1,391,367	-1,065,435	-40.0%	2.9%	-81.9%	-26.2%	15.4	67.7	-6.2	2.0	-12.6	-17.7
埼玉	5,970,219	18,714,352	-3,648,327	-4,722,883	-1,779,733	-2,759,108	-61.1%	-25.2%	-29.8%	-14.7%	40.4	129.2	-24.7	-32.6	-12.0	-19.1
千葉	3,344,112	9,182,819	-2,582,338	-4,731,762	-1,828,643	-2,864,395	-77.2%	-51.5%	-54.7%	-31.2%	21.7	61.4	-16.7	-31.6	-11.9	-19.2
東京	8,354,065	17,183,411	-2,104,837	-2,935,823	-1,212,019	-1,728,271	-25.2%	-17.1%	-14.5%	-10.1%	187.6	365.5	-47.3	-62.5	-27.2	-36.8
神奈川	10,389,200	27,967,803	-3,971,157	-4,686,920	-1,052,718	-2,882,804	-30.2%	-16.5%	-10.8%	-10.3%	165.6	450.8	-63.3	-74.1	-31.1	-46.4
山梨	1,744,364	2,628,399	-857,075	-1,868,018	-630,127	-901,437	-49.1%	-71.1%	-36.1%	-34.3%	24.2	37.8	-11.9	-28.7	-8.7	-12.9
長野	2,979,098	10,570,406	-1,245,365	58,224	-2,960,271	-4,612,362	-41.8%	0.6%	-99.4%	-43.6%	14.4	52.3	-6.0	0.3	-14.3	-22.8
静岡	7,140,808	23,832,087	-2,172,927	-590,067	-2,017,128	-4,187,780	-30.4%	-2.5%	-39.5%	-17.7%	47.2	160.9	-14.4	-4.0	-18.6	-28.5
新潟	4,214,382	9,588,820	114,879	459,050	-2,655,553	-3,954,213	2.7%	4.8%	-63.0%	-41.2%	22.4	53.1	0.6	2.5	-14.1	-21.9
富山	2,314,134	4,301,834	-558,596	-258,913	-1,509,739	-2,025,516	-24.1%	-6.0%	-65.2%	-47.1%	29.2	56.1	-7.1	-3.4	-19.1	-26.4
石川	2,731,272	6,302,249	-310,646	248,188	-979,584	-1,487,184	-11.4%	3.9%	-35.9%	-22.3%	38.8	91.5	-4.4	3.6	-13.9	-20.4
福井	1,794,329	4,322,834	-955,760	-640,653	-991,801	-1,477,836	-53.3%	-14.8%	-55.3%	-34.2%	30.6	77.1	-16.3	-11.4	-16.9	-26.4
岐阜	7,626,479	16,404,297	-2,016,766	-1,909,212	-1,724,152	-2,448,371	-26.4%	-11.6%	-22.6%	-14.9%	57.5	125.8	-15.2	-14.6	-13.0	-18.8
愛知	15,793,891	41,231,448	-2,124,504	-362,421	-2,575,002	-4,031,733	-13.5%	-0.9%	-16.3%	-9.8%	91.8	244.5	-12.4	-2.1	-15.0	-23.9
三重	2,750,212	7,223,785	-1,940,728	-2,491,512	-1,310,706	-2,030,929	-70.6%	-34.5%	-48.0%	-28.1%	22.5	60.3	-15.9	-20.8	-10.8	-17.0
滋賀	2,459,188	9,146,130	-562,539	798,496	-911,880	-1,376,198	-22.9%	8.7%	-37.1%	-15.0%	32.1	127.7	-7.3	11.2	-11.9	-19.2
京都	887,738	4,678,159	-2,083,503	-2,364,762	-840,354	-1,281,703	-234.7%	-50.5%	-95.6%	-25.7%	12.0	65.0	-28.2	-32.9	-11.5	-16.7
大阪	6,259,537	12,600,560	-5,189,637	-7,126,482	-1,619,529	-2,205,579	-82.9%	-56.6%	-25.9%	-17.5%	89.1	190.7	-73.9	-107.9	-23.1	-33.4
兵庫	10,066,338	14,559,635	-3,567,341	-4,242,652	-2,638,514	-3,732,076	-35.4%	-29.1%	-26.2%	-25.6%	53.7	80.1	-19.0	-23.3	-14.1	-20.6
奈良	1,063,025	6,584,627	-1,306,474	-1,573,079	-586,220	-841,970	-70.1%	-24.0%	-27.2%	-12.8%	31.4	114.6	-22.0	-27.5	-8.5	-14.7
和歌山	1,643,946	3,333,779	-1,276,079	-1,463,517	-867,903	-1,299,806	-77.6%	-43.9%	-52.8%	-39.0%	23.3	50.7	-18.1	-22.3	-12.3	-19.8
鳥取	1,257,192	1,880,611	810,652	756,497	-1,024,689	-1,370,467	64.5%	42.0%	-81.5%	-76.1%	23.7	34.6	15.3	14.0	-19.3	-26.4
島根	-664,512	2,285,912	-2,236,759	-2,106,820	-1,102,660	-1,502,807	336.6%	-92.2%	165.9%	-65.7%	-8.0	29.5	-26.8	-27.2	-13.2	-19.4
岡山	3,429,261	9,986,314	-2,370,622	-2,343,186	-1,663,886	-2,199,858	-69.1%	-23.5%	-48.5%	-22.8%	23.4	69.7	-16.2	-16.4	-11.4	-15.4
広島	1,911,903	8,591,880	-4,505,115	-4,998,822	-1,954,155	-2,598,159	-235.6%	-58.1%	-102.2%	-30.1%	11.5	53.8	-27.1	-31.3	-11.8	-16.2
山口	1,708,205	5,019,089	-1,682,825	-1,914,814	-1,173,602	-1,519,879	-98.5%	-38.1%	-68.7%	-30.3%	17.3	53.6	-17.0	-20.4	-11.9	-16.2
徳島	1,568,186	2,994,401	-570,678	-668,133	-648,891	-850,523	-36.6%	-22.8%	-41.6%	-28.4%	22.6	43.6	-8.3	-9.6	-9.4	-12.4
香川	3,388,828	6,735,691	-1,205,937	-1,903,968	-1,333,864	-1,546,538	-35.7%	-28.3%	-39.5%	-23.0%	44.1	85.3	-15.7	-24.1	-17.4	-19.6
愛媛	2,459,602	6,319,428	-1,292,139	-1,703,719	-1,668,897	-2,308,496	-52.5%	-27.0%	-67.9%	-36.4%	22.2	61.0	-11.7	-16.5	-15.1	-22.2
高知	2,238,287	4,191,834	-672,906	-632,817	-801,171	-1,027,039	-30.1%	-15.1%	-35.8%	-24.5%	35.1	66.6	-10.6	-10.1	-12.6	-16.3
福岡	2,768,202	7,403,517	-2,675,354	-2,968,886	-2,316,420	-3,230,165	-96.6%	-40.1%	-83.7%	-43.6%	19.7	55.7	-19.1	-22.3	-16.5	-24.3
佐賀	1,306,407	3,057,338	301,803	1,316,128	-1,563,917	-2,140,862	23.1%	43.0%	-119.7%	-70.0%	19.9	49.5	4.6	21.3	-23.8	-34.7
長崎	888,940	1,250,875	-615,072	-889,269	-1,323,955	-1,780,039	-69.2%	-71.1%	-148.9%	-148.7%	11.4	17.0	-7.9	-12.1	-16.9	-23.9
熊本	1,501,101	4,274,178	624,248	917,936	-1,020,001	-2,547,069	41.6%	21.5%	-121.2%	-59.6%	12.0	36.0	5.0	7.7	-14.5	-21.5
大分	69,554	1,064,009	-658,499	-1,203,800	-802,120	-1,266,248	-946.7%	-113.1%	-1268.3%	-119.0%	0.7	11.0	-6.9	-13.3	-9.3	-14.0
宮崎	2,453,403	2,992,158	772,932	466,280	-1,675,603	-2,893,951	31.5%	15.6%	-68.3%	-70.8%	30.8	39.7	9.7	6.2	-21.0	-27.8
鹿児島	1,994,423	3,362,878	-1,190,122	-1,489,175	-1,789,306	-2,896,895	-60.1%	-44.3%	-89.7%	-86.1%	10.4	18.7	-6.2	-8.3	-9.3	-16.1
沖縄	516,313	2,052,773	-294,304	-500,565	-635,593	-995,677	-57.0%	-24.4%	-123.1%	-48.5%	8.2	33.7	-4.7	-8.2	-10.1	-16.3

資料：表5－1に同じ.

営農指導事業利益段階では，両年度とも全都道府県でマイナスであり，かつマイナス額が増加している．63年度における営農事業利益の事業利益への寄与率が100％を越えているのは青森県（276.5％）と北海道（164.2％）だけである．反対に寄与率が－100％を越えているのは岩手県（－141.6％）と大分県（－113.1％）である．

63年度における正組合員１戸当り営農事業利益がもっとも多いのは北海道の約23万円である．この数値はきわめて高くこれに青森県と佐賀県が約２万円で続いている．反対にマイナス額が最も多いのは大阪府の－10.7万円，これに神奈川県の－7.4万円，東京都の－6.3万円，と都市地帯が続いている．戸当り営農指導事業利益ではすべての都道府県がマイナス額を増やしている．マイナス額が最も多いのは北海道で5.4万円，これに神奈川県の4.6万円，東京都の3.7万円が続いている．

第５節　営農事業の経営収支の問題点と改善方向

営農事業の経営収支の動向について考察したが，全国的にも都道府県別に見ても営農事業の財政基盤が確立していないことが確認された．

63年度において，営農事業利益段階でプラスとなり収支類型Ⅱ以上にランクされるのは，農業生産の地域経済に占める比重が相対的に高い12道県であり，それ以外の都府県では収支類型Ⅲである．このことは直接的収入からいかにして財源を確保するかが課題となる都府県がきわめて多いことを意味している．

このような経営収支の問題点に対する改善方向について財源確保の視点からの考え方を提示しておく．

１）　機能別収支目標の確立

第２章で展開した機能選択方法によって選択された各機能ごとに，収支目標を確立するための基本的な視点について仮説的に提示する．

営農指導の場合，技術・経営指導は収支類型Ⅱ（事業損益がプラス）の実現を目指し，この活動にかかる全費用のうち事業直接費と事業管理費は受益者負担と助成金で賄い，残りは農協負担とする．情報の収集・提供，生産要素利用調整・組織化は，収支類型Ⅲ（事業総利益がプラス）の実現を目指し，この活動にかかる全費用のうち事業直接費分や事業管理費の一部を受益者負担および助成金で賄い，残りを農協負担とする．地域農業企画管理，研究開発，組合員組織の育成・管理は収支類型Ⅳ（事業総利益がマイナス）になるのは避けられないので，事業直接費の一部を受益者負担と助成金で賄い，残りを農協負担とする．

営農支援，生産直営，販売については，収支類型Ⅰ（純損益がプラス）の実現を目指し，全費用を受益者負担とする．

地域住民対応は類型Ⅲの実現を目指し，事業直接費，事業管理費の一部を受益者負担および助成金で賄い，その他は農協負担とする．

２）　受益者負担

これまで営農事業とりわけ営農指導を受益することに対して組合員は明確なコスト意識を持たなかった．それは系統農協全体の暗黙的な方針でもあった．農家は，農業生産を行い，それに必要な資材，資金を農協から調達し，販売も農協に委託し，販売代金は農協に貯金する，という農協事業の全利用を前提とした経済活動を行うことによって，農協は収益をあげる．その収益の中に営農指導に対する負担金が含まれている，といういわば総合収支的な視点からのものである．

しかし，前述したような組合員の異質化，農業生産の低下という諸状況を考えれば，将来的にも農協全体において合意される可能性は少なく，

可能な限り受益者負担の原則を強める方向で進まなければならないであろう.

3） 賦課金徴収

経費の賦課とは，組合の事業遂行のために必要な費用を組合員に分担させることである．経費の賦課があった場合，組合員はこれを組合に支払う義務を負う．どの事業に要する経費について賦課をすることができるかということについては，農協法上は制限が加えられていない．しかし，一般に経費の賦課が認められる事業とは「出資あるいは手数料や利用料の収入により事業の費用を賄うことがその性質から適当でない事業（具体的には，教育文化事業，営農生活改善事業，団体協約締結事業など）」[9]とされている．そして，どの事業について経費賦課を行うかといった経費賦課の基本的事項については定款で定めねばならない．また，賦課金額，賦課方法（例えば，人頭割，反別割，利用分量割など），徴収時期，徴収方法などは，総会の議決を経て決定しなければならない．

このように営農生活改善事業は賦課金徴収が適当とされる事業の１つとされており，前述したような理論的視点から見ても営農事業とりわけ営農指導を行ううえでの主要な財源といえる．しかし，前節での分析でも明らかになったように財源としての賦課金の比重はきわめて低下してきている．その主な理由としては，組合員の賛同を容易に得られないことが現場ではあげられている．このため他に原資を求めた方が合理的という認識に立つ農協が近年増加している．

しかし，調査農協ごとにみれば賦課金を主要な財源として位置づけている農協もあった．財源としての賦課金の役割は決して小さくはない．安易に他部門からの繰入れに依存することなく，賦課金が具体的にいかなる営農改善のために運用されるのか，あるいは営農改善を行うために

どの段階まで組合員への負担が不可欠なのか．それらを整理したうえで徴収についての提起を組合員に対して行うことが農協には求められている．

4）　特別（目的）積立金の造成

第19回全国農協大会において，営農指導の強化を図るために基金の造成を検討することが提起されたことは序章で示した．このような系統農協における営農事業関連の基金造成についての前向きな姿勢を制度的に保証しているのが，「農業協同組合及び同連合会の組織・事業運営に関する今後の指導方針について」（平成元年２月１日　元農経Ａ９５号　農林水産省経済局長通達．）である．これは昭和63年６月の総務庁による農協の指導監督に関する行政監察結果からの勧告に応えるかたちで出されたものである．

そのなかで営農指導事業を「農協固有の事業であり，農協の事業全体に相乗効果をもたらす農協事業の基礎」として位置づけ，「営農指導事業の円滑かつ継続的な実施を図るため，賦課金の徴収や総（代）会の議決を経て目的積立金を造成し，その運用果実を事業経費に充てるなど財源確保のための対策を講ずること．」[10]として，前述した賦課金の徴収とともに目的積立金の造成を指導している．

そして，特別積立金の使途範囲を拡大するため，農業協同組合模範定款例の第25条第２項「特別積立金は，欠損のてん補に充てるものとする．ただし，総会で臨時の支出に充てることを議決した場合はこの限りでない．」を「特別積立金は，欠損のてん補又はこの組合の事業の改善発達のための支出に充てるものとする．ただし，総会で臨時の支出に充てることを議決した場合はこの限りでない．」と改正し，組合の事業の改善発達を図るための支出に充てることを目的とした特別積立金（目的積立

金）を積み立てることができることとした．

特別積立金の運用について「特別積立金の使途範囲の拡大に伴う経理処理について」（平成元年２月１日　元農経Ａ第９８号　農林水産省経済局長通達）では，「目的積立金は，計画的な固定資産の取得，ソフトウェアの開発・購入，試験・研究，農畜産物・農業生産資材の価格変動リスクへの対応，指導事業の財源確保等積立目的が明確で，組合の事業の改善発達に資するものに限ることとし，配当の安定化等単なる利益留保となるものは積み立てることはできないものとする．」[11]ことを通達している．なお，基本通達においては，営農指導事業等指導事業に充てる目的を持った積立金を設け，その運用果実相当額を，当該事業年度の経費に充て事業を行うことが想定されており，継続性を必要とする事業の性格からして事業の実行にあたっては，造成財源を減少させることは不適当と，いう指摘がなされている[12]．

賦課金徴収も農協負担（他事業部門からの補填）も，ともに単年度基準での資金調達方法である．これは事業遂行上きわめて不安定な状況を生み出し，戦略的な事業展開に逆機能する．他事業の経営動向に左右されることなく，中期から長期の視点で事業に取組むための財源としてその造成意義は大きい．そのためにも，営農事業戦略を確立し組合員との合意形成に取組むことと，営農事業の波及効果について定量的・定性的把握に基づき，特別（目的）積立金の造成に向けての他事業部門との合意形成に取組むことが課題といえる．

注１）　筆者も参加した，農協経営問題研究会（代表・亀谷昱教授）への，全中よりの委託調査「営農指導事業の経営効果等に関する調

査研究」の関連データである．調査農協は全中・県中より推薦があった．営農事業に積極的に取組んでいる全国14農協である．なおこの調査については『農協営農指導事業と経営効果測定について』全中，1991年3月，としてまとめられている．

2） 亀谷氏は，前出報告書（162頁－163頁）において，営農活動が収支効果だけでなく，組合員ないし利用者に収支以外の効果をおよぼし，それが再び農協経営収支に反応効果として影響を及ぼすことを，「山びこ効果」と名付けた．そして，組合員に対するサービス効果（利便性が高まり，ニーズ対応がより可能となる），組織力強化効果（組織力が高まり，利用事業への結集度を高める可能性が大きくなる），農協イメージ効果（農協に対するイメージがよくなる）を重要なものとしてあげている．

3） 特にこのような考え方が，採算性重視の姿勢を「経営主義」として批判するときその問題性は増幅される．

4） 『農協の組織・事業運営のあり方』全国協同出版，1990年，97頁．

5） 前出，全中報告書，166頁，亀谷是稿．

6） 合併時に賦課金を徴収していない農協に合わせたことによる．このことは組合員が賦課金の徴収に消極的であることを示している．現在取組まれている農協合併においては，積極的に徴収するような姿勢が求められる．

7） 農業収入源泉率と農業資金貸出率は，「農林金融」，1989年12月号27頁の「第２表　農協貯金増加額の源泉別内訳」と「第３表　農協貸出金の用途別残高構成」に基づいている．

8）　各事業管理費負担率は，「農業協同組合経営分析調査報告書」の「部門別管理部費配分割合の推移」に基づいている．

9）　高畑他『再訂農業協同組合法入門』全国協同出版，1990年，161頁．

10）　前出，『農協の組織・事業運営のあり方』，84頁．

11）　同上，151頁．

12）　同上，55頁．

補章　産地形成と機能選択－事例的検討－

第１節　はじめに

本章は，第２章の理論的検討を補完するものとして，良質米産地農協（石川県松任市農協），高冷地野菜産地農協（長野県長野川上農協），えのき茸産地農協（長野県中野市農協）を取り上げ，産地形成と農協営農事業機能選択との関連性について事例的に検討する．

第２節　良質米産地農協の事例：石川県松任市農協

稲作地帯においても米をめぐる激しい国内的自由化の強まりの中で産地間競争が激しくなってきている[1]．それはすでに，農協間競争の段階まできたとみる向きもある．このため，これまで必ずしも戦略志向的行動に積極的ではなかった稲作主幹農協においても戦略的行動が求められてきている．本節では，良質米産地において積極的な営農事業戦略の展開を行っている石川県松任市農協における機能選択を検討する．

１）　地域農業・農協の概況

松任市農協は石川県松任市にあり，１市１農協体制である．松任市は加賀平野のほぼ中央部，手取川扇状地に位置している．金沢市への通勤圏内にあるため金沢市からの移入者が近年増加し，それにつれて市街化も進んでいる．市全域約6,000haのうち農地は3,700ha，水田率は97%の

平場水田地帯で，古くから早場米地帯として市場に名が通っている．

本農協は，昭和47年４月１日に市内の13農協が合併して設立された．平成２年12月31日現在，正組合員3,100名，准組合員1,283名，計4,383名（但し，団体を除く）の特大規模農協である．販売・購買事業を合わせた取扱高で全国農協の100位以内にランクされ，均衡の取れた事業展開を行っている．

２年度の農産物販売高は65.3億円，その内訳は米（うるち，酒米，もち，他用途利用米）43.3億円(66.3%)，大豆・麦1.7億円(1.5%)，畜産物11.3億円(17.3%)，青果物9億円(13.8%)となっている．これからも明らかなように稲作が本農協の主幹作目である．なお，うるち米の販売量は約１万トンで，これは県全体の約１割にあたる量である．

本農協は，産業として自立できる農業の確立と，食文化の多様化志向に即した米作りの実践や高品位安定収量の確保に努め，松任米の声価を高める施策にきわめて意欲的に取組んでいる．特に，稲作経営の生き残りのために，マーケティング戦略の必要性を認め，“石川のコシヒカリ”ではなく，“松任のコシヒカリ”のブランドの売り込みに努力を傾注している．そこには良質米産地における特大規模農協のこれからの１つのあり方が示されている．

２）　機能選択分析

１．　状況認識

参事をはじめとする担当職員らの米マーケティング環境についての認識は次の４点に集約される．①米が過剰時代に入った．②家庭食が減って外食が伸びる．③産地間競争の時代から農協間競争の時代に入った．④外食産業は「70点の米の通年供給」，小売米穀店は「商売として“うま味”のある米」，消費者（家庭婦人）は「おいしい米」をそれぞれ求

めており，需要者によって米産地への期待が異なる．

特に③の認識からは，農協間競争の時代の中でいかに松任米をブランドとして確立させるか，④の認識からは需要者のセグメントを行い，それぞれを固定客化するための生産および流通対応をいかに構築するか，という戦略課題と「売れる商品づくりへの転換」という基本目標が選択される．

2．　営農指導機能の選択

営農指導に関する主要な機能選択として次の３点があげられる．

第１には，低コスト稲作を目指した集落営農が全市的に展開されている．当市には108の集落があり，平成２年度末時点で26集落で集落営農が実践されている．農協は今後未組織集落78のうち44集落を集落営農に誘導し生産コストの引き下げを行う計画である．

第２には，“食味アップ事業”への取組みである．本地域では基盤整備事業が進んでいるが，それによって土壌劣化が進行し，食味の低下傾向が認められた．それへの対応として，有機肥料と酪農家から出される厩肥によって作られた有機質（ソイルパワー）の施用によって地力を回復させ，食味を向上させることに取組んでいる．

第３には，品種構成についてである．現状はコシヒカリ中心の構成となっている．今後もコシヒカリの安定供給を軸に良品質体系を確立し，松任米のさらなる地位向上をめざすことを基本とするが，将来的には消費者の嗜好にあった米づくりを進めていくために，コシヒカリ65%，加賀ひかり20%，その他15%という構成割合に誘導することが計画されている．特に早場米地帯という地域特性を生かすために，早生種においては新品種の試作を図り，栽培管理上適正な作付体系を進めることが計画されている．また，若者が好むピラフや，ドライカレー等に適した品種の試作

にも積極的に取組んでいる.

このように,「生産要素利用調整・組織化」「技術・経営指導」が選択されている.

3. 営農支援機能の選択

営農支援機能としては,「共同利用施設管理・運営」が選択され共同利用施設を軸とした高品質で均一な米生産への取組みがあげられる. 稲作関連施設はカントリー・エレベーター1ヶ所, ライス・センター6ヶ所, 水稲育苗センター1ヶ所, 精米工場1ヶ所が設置されている. 共乾施設の利用率は90%前後と比較的高いが高品質均一化のため利用率100%を目指している. 特に, カントリー・エレベーターについては, 今摺り米として出荷し特色のある松任米としての地位向上を図るためにその機能発揮が期待されている. また, 育苗センターは約500haを供給対象面積とした稼働状況で(10万箱)あるが, ここを通じて健苗・良質苗が供給されている.

4. 販売機能の選択

販売に関しては,「生産物販売」が選択され具体的には次のような取組みがなされている.

第1には, ほぼ100%におよぶ自主流通米比率に端的に現れているように, 市場原理への積極的対応がなされている.

第2には, 特別栽培米制度を利用した先進的卸売業者との取引を行い, 農協間競争時代を先取したより消費者に近い段階との結びつきを重視した取組みを行っている. これは63年からの取組みであるが, 希望農家をつのり100haで特別栽培米を生産し, 収穫された約8,000俵をこの卸に通年供給している. 第3次松任市農協地域農業振興計画書では, 平成7年までには400haに栽培面積を拡大することを目標におき, 将来的には, こ

のような卸を10軒確保しそれぞれに１万俵，計10万俵を供給するという意欲的な計画を立てている．

第３には，特色ある米の消費者への直接販売（ダイレクトメールや贈答用）を行っている．これは，生産・販売両面についての農協の制度的制約を克服するために，農協によって設立された有限会社「グリーン松任」による取組みとなっている．栽培面積5haにおいて全施用肥料の９割が有機質肥料，農薬散布（航空防除）２回，除草剤散布１回という栽培体系で作られる有機栽培米コシヒカリに「千代の里」という名称をつけて販売している．これは松任米というブランド確立のための先導的役割を担っている．

第４には，地元消費の重視である．市場原理を重視し，農協間競争における生き残りを志向してはいるが，地元への良質米供給にも積極的に取組んでいる．

まず紹介しなければならないのが，ラーバン千代野における玄米販売である．ラーバン千代野とは，松任市の中心から2.5km，金沢市から13kmの所にある千代野団地（金沢市のベッドタウンで，平成２年１月現在，世帯数1,730戸，人口6,374人という県内最大規模の団地）にある本農協千代野支店の愛称である．消費者と生産者とを結び付ける役割をも期待されて元年８月に開所した．主要業務は貯金・融資・共済という金融に関連したものである．しかし，地域の金融店舗としての役割だけではなく，住宅団地という消費者集団の中で農業や農協への理解を深めてもらうとともに，地域住民に親しまれるコミニュケーションの場として，地域住民が入店しやすい店舗となるための仕掛が施されている．その１つが，イベントホール（ショールーム）の開設であり，もう１つが２階ホールの文化教室や地区の会合・行事への開放である．玄米販売はイベン

トホールで行われている．ホールにおかれた玄米タンクには５種類の玄米があり，これを精米機で精米し，いわゆる“今摺り米”として供給する．精米の間“おにぎり試食コーナー”として設けられてあるカウンターでおむすびやコーヒーのサービスを受けることができるなど，来店客を飽きさせないような配慮がなされている．販売価格はやや割高であるにもかかわらず食生活のアクセント的な位置づけで購入する人も多く，期待以上の出だしとして評価されている．さらに，単なる売上だけではなく農業生産に直接的な関係が少ない団地住民の米購入行動をモニターし，マーケティング戦略策定のための貴重な情報を入手する役割も充分果たしているといえる．

ラーバン千代野におけるこのような取組み以外にも多様な取組みを行っている．１つには，元年には加工事業の一環として，組合員が今摺り米を消費できるように管内６ヶ所の支所およびＡコープ店舗に24時間営業のコイン精米機を設置した．２つには，精米工場で商品化した松任米をＡコープ店舗で販売している．そして３つには，松任米の消費拡大を図るために，市内の全小学校の米飯給食用に地元産コシヒカリを供給している．将来的には炊飯事業を手始めに，学校給食も含めた外食産業に進出することを計画している．

第５には，産地精米への取組みである．これは生産と流通を接続する重要な領域である．家庭用だけではなく業務用についても精米・販売を行っている．販売先は外食産業（おにぎり屋）が多く取引額は伸びている．精米工場の収支は赤字となっているが，マーケティング戦略上重要な位置にあるためその稼働水準をいかにアップさせるかが今後の課題となっている．

第６には，農協青壮年部が中心となって10年以上にわたって行ってい

る取組みに，夏休みに都会の子供たちを対象にした「農業体験学習」がある．２年には将来の京都の米穀販売の第一線を担うであろう米穀販売店とその関係社員の子弟約20名を招待しており，“ユニークな産地アピール方法”として注目に値しよう．

第３節　高冷地野菜産地農協の事例：長野県長野川上農協

野菜をめぐる産地間競争の激しさについては多言を要しない．また，連作障害による品質の低下という内部的な問題についての対応も重要な課題としてある．さらには，労働力不足による大規模経営の困難性が高まってもいる．高冷地野菜の大産地である長野県南佐久郡川上村にある長野川上農協を取り上げ，このような状況の中における機能選択を検討する．

１）　地域農業・農協の概況

川上村は標高1,100～1,500m，年間平均気温8.5度の高冷地山村である．昭和48年には「農家，村落，農協の三者と地方自治体とが一体となって，まったく生活の手段としての資源に恵まれず，出稼ぎの村であった川上村から，一転して，全国3,366 市町村のうち唯一の専業農家を増加させた村，農業就業数を増加させた村にした成果」（「朝日農業賞中央審査委員の現地審査報告」より）が高く評価され，自治体ではじめて“朝日農業賞”を受賞した．戦前は産業に恵まれない山間の寒村であった．しかし，戦後村民が結集して推進した高原野菜の主産地形成により，今日では農業が産業の中心となっている．

平成２年度において，本農協は正組合員754名，職員77名の中規模農協である．レタス，サニーレタス，キャベツ，ハクサイなどの主力高原野

菜の販売実績は83億円，野菜生産農家１戸当り純収益は1,500万円と全国でも有数の農業所得をあげている．

２）　機能選択分析

１．　営農指導機能の選択

農協と行政の一体的取組みが今日の大産地化への礎となっている．すなわち「地域農業企画管理」（特に‘その他の行政対応’）が選択遂行されたことを意味している．村当局が主に担当したものは，①拠点別開発方式による土地基盤整備と農用地開発，②自立経営農家の育成，③勤労学生アルバイト村等の開発による労働力の確保，④有機質確保と農閑期労力の活用を目指した肉用牛振興のための育成牧場の建設と素牛センターの設置，⑤後継者グループと生産者グループの育成，などである．

30年以降，産地銘柄が確立するのにともない，開墾や農道開発整備，機械施設の導入などに毎年財政支出の30％前後もの巨額を投資するとともに，農家の規模拡大と個別経営の資本蓄積をたすけるために，村有林収益を充当し，農家負担なしで基盤整備などを実施してきたことが，今日の大規模経営実現の土台のひとつとなった．

昭和41年度から野菜指定産地の指定，開拓パイロット，畑地帯総合整備事業，第２次農構事業等の基幹事業をつぎつぎと導入して基盤整備，農用地開発，近代化施設の整備などをはかるほか，45年からの稲作転換対策の推進にあたっては，低位生産の水田約140ha を高原野菜用の畑に転換する水田転換対策を開始するなど，全村の総力を結集して，適地適作による主産地形成と大規模機械化農業を確立した．

村当局がおこなっている労働力確保対策のひとつに“助っ人さん事業”というユニークな事業がある．正式には「農家婦人労働力軽減対策推進事業」といい，農業振興事業の一環で，およそ年100万円を予算化して

いる．この事業のユニークさは“助っ人”の資格を“18歳以上40歳未満の独身女性”に限っているところである．独身女性に限定した目的は，第１に農作業の手伝いは無論のこと，さらに炊事や洗濯を手伝ってもらうことによって，事業名通り農家婦人の労働を軽減させるためである．第２には，地元の農業後継者の花嫁対策である．参加した女性は，57年には469人，58年には230人と減少してはいるものの，この事業が縁で結ばれた夫婦も何組か誕生しており，一応の成功をおさめているといえよう．この他にも，他の関係機関と協力した勤労学生アルバイト村の開設などがあげられる．

「技術・経営指導」については，野菜の営農技術員（長野県では営農指導員とは呼んでいない）が６名設置され，日常的な指導に取組んでいるが，特に後述する販売機能と一体化した取組みを行っている．また，指導課に対しては研究費として約300万円の予算が計上され，新品種の研究開発などのための財源が確保されている．「研究開発」の選択として位置づけられる．

「組合員組織の育成・管理」においても特徴的な取組みがなされている．本村においては，村落共同体としての各集落の結束がかたく，それが良い意味での競争関係を生み，野菜の産地化に好影響を及ぼしている．具体的には，38年頃から集落ごとの蔬菜出荷組合という形で組織化されている．通常は「支部」と呼ばれており，現在４支部体制である．

39年12月に設立された原支部を事例として取上げその組織の運営と農協との関連性について示すことにする．事務局は出荷組合の集出荷施設にある．58年8月現在，組合員数は124戸である．意思決定機関としての総会は定期総会・精算総会・臨時総会の３つがある．定期総会は毎年２月に開催されるが中心的な案件は決算と役員選任である．精算総会は主

として野菜の精算に関する事項を協議することを目的として開かれる．役員は，理事６名，監事４名，計10名で構成される．理事のなかから支部長，副支部長，会計，専任検査長各１名が選ばれる．支部長と責任検査長は常勤することと定めており，責任体制の確立が指向されている．また，役員手当は支部長320万円，責任検査員263万円，他役員7万5千円となっている．支部の運営に要する経費は，野菜の市場売上高の１％を徴収してこれに充てている．まず，野菜販売の精算時に農協においてこの金額を控除する．このうちより支部長手当320万円を支部長に交付し，残額を支部交付金として交付するのである．なお，責任検査員手当263万円については，１ケース当り７円の検査料から支出している．また，市場において，ナンバー指定（苦情通報）を受けた場合は，当該野菜代金を没収して，品質・規格の向上のための活動費に利用している．このような罰則を生産者に課することによって，その自覚を促しているわけである．

組織の日常的な事務処理については，農協から５名の職員が当支部の事務局に通年出向して担当している．このような職員派遣という農協の支援措置と集落的まとまりにより，共販体制が確立していくことになる．

このように，村落共同体的性格を現在なお強く残している集落を，野菜生産・出荷の基礎的単位（支部）として位置づけ，権利とともに自己責任を付与し農協からの相対的独立性を保証した．いわば“農協内専門農協”という形態をとる中で各支部間の競争意識を効果的に活用し，良質な野菜生産に取組んだ点に本農協の「組合員組織の育成・管理」の特徴を見ることができる．

２．　営農支援機能の選択

営農支援に関する主要な機能選択として次の２点があげられる．

第１には，「共同利用施設管理・運営」の選択である．産地化を実現するためには，共販体制を確立維持するとともに，品質と商品性の向上によって，高い市場性を獲得しなければならない．そのためには，予冷施設を中心とした施設面の拡充と，品質などについての検査体制が必要とされる．施設に関しては，49年頃より急速に増大した出荷量に対応するための集出荷施設の近代化が取組まれた．51年には1,350m²の集荷施設，52年には真空冷却施設が各支部ごとに設置され，前述したように支部活動の拠点となっている．

第２には，「農業災害共済・価格保障制度」の選択である．これはきわめて特筆すべき取組みである．15年ほど前から導入された機能で，基本的な仕組みは，全品目の売上金額から毎年１％を拠出して保障金の原資とし，レタス，キャベツ，ハクサイなど約20品目を対象に安値，生産過剰，災害にあったときに補填することになっている．例えば安値保障を例にとれば，生産費や最近の市場価格を参考に毎年品目ごとに保障価格ラインをきめる．３年度においては出荷時期ごとに１ケース（10kg）850～1,100円の中において３つの価格帯に分ける．８月中旬から９月末の期間ならば，1,100円は保障することになっているので，市場価格が１ケース800円であれば300円が保障金として支払われる[2]．この保障制度により農業所得の変動リスクは軽減され，農家は安心して野菜生産に取組むことができる．そして，後述する販売戦略上の課題である計画生産が可能となる[3]．

さらにこの制度は，本農協において活発におこなわれている新品目の開発・商品化に関するリスクの軽減にも重要な役割を果たしている．新品目が市場性を得るまでにはかなりの時間を必要とする．費用が収益を上回るこの期間を“商品化育成期間”と呼ぶならば，この期間に生産者

が生産を断念しないように，価格を保障する必要がある．このように商品化への“つなぎ資金”としてもこの基金が運用されることによって，地域全体の新品目導入に対するリスクが軽減される．このことは，産地間競争や連作障害による「産地の移動」に抗する主要な手段となり，「永久産地化」への取組みを支援する機能として位置づけられている[4]．

3．　販売機能の選択

販売に関しては「生産物販売」が選択され具体的に次のような取組みがなされている．

第１には，計画生産・出荷の取組みである．まず，品目ごとに生産農家100軒から各品目の種蒔・定植についての報告を受け，時期ごとの出荷数量を把握する．これを，コンピュータに入力し出荷時期別生産量の予測・出荷量確定の参考データとする．この生産予測システムによって，レタスに関しては２週間後の生産量まで予測することが可能となる．さらに，農家から各品目の１週間の出荷予想を出させ，農家ごとの数量を生産予測システムとつき合わせて精度を高める．そのうえ，毎日午前11時30分までに翌日の出荷量を報告してもらい，最終的な出荷量を把握する体系となっている．このような取組みが，大口需要者から「信頼できる産地」としての信用を得，現在取引のある量販店，外食産業，加工業者は全部で80社以上にもおよんでいる．これはかなりの取引相手数といえる[5]．

第２には，品質対策として集出荷施設を中心とした地域責任体制を明確にした自主運営をより強固にすることによって品質管理対策がとられている．前述した支部体制と関連性が大きいが，54年から支部長通年常勤体制がとられた．これによって，生産指導，組織点検，検査指導など生産者組織の自己完結機能が効果的に発揮され，組織は活性化してきた．

また，生産者代表による「自らの出荷物は自らの責任」という意識が高まり，責任検査員制度が54年に導入され支部役員１名が常勤で検査業務にあたっている．検査については，支部長，責任検査員が農協から派遣される検査員とともに担当し，蔬菜専門委員会が決めた指数減点方法によって，厳しく行っている．

第４節　えのき茸産地農協の事例：長野県中野市農協

えのき茸をはじめ，菌茸類の経営には多額の資本投下が必要であり，また経営者能力においても企業家的資質が求められるなど他の農産物とは異なる部分が少なくない．このような作目特性を持つえのき茸の産地形成過程において，いかなる機能選択がなされてきたのかについて，長野県中野市農協を取り上げ検討する[6]．

１）　地域農業・農協の概況

本農協は複数の主幹作目をかかえる複合産地であるが，生産額が最も大きくかつさまざまな面で地域農業をリードしてきた「えのき茸」の産地形成に限定して分析する．平成３年２月末日現在，組合員戸数5,605戸，うち正組合員戸数3,908戸の特大規模農協である．２年度の農畜産物農協取扱額は214.5億円，うちえのき茸は85億円で総額の39.6％を占めている．本部会の部会員数は667名で，正組合員戸数の約17％を占めている．農畜産物総額，えのき茸のいずれも県内農協の中でトップにあり，自他ともに“生産農協”と認めるところである．昭和39年に９農協で合併した当初，正組合員戸数は4,364戸，農畜産物農協取扱額は10.7億円，うちえのき茸は0.7億円で全体の6.5％であった．これはリンゴ，米につぐ実績である．合併以降の27年間で農畜産物農協取扱額は20倍，えのき茸につい

ては124.4倍と顕著な伸びを示している.

本農協における営農事業目標を端的に表すのが，合併当初に当時の参事が掲げた「つくる農協から売る農協へ」というスローガンである．これは，それまでの農協の仕事は「集めて，輸送しただけ」という反省から，積極的に「有利販売」のための組織努力を行うことを宣言したものである[7]．

2） 機能選択分析

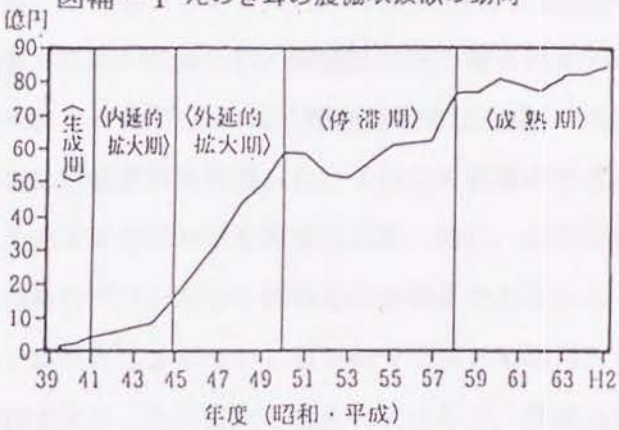
図補-1に，えのき茸の農協取扱額の動向を示している．これに従って産地形成過程を，合併以前から40年までを前史および生成期，41年から44年までを内延的拡大期，45年から49年までを外延的拡大期，50年から57年までを停滞期，そして58年以降の成熟期とし，５期に区分し検討する．

1． 前史および生成期

本県では副業という観点から20年代後半よりえのき茸栽培の指導奨励を積極的に行った．本地域は積雪寒冷地帯で，出稼ぎ農家の足止め策的な意味もあり，すでに農協合併以前から一部では栽培されていた．37年には中野市エノキダケ生産組合連絡協議会が組合員33名で設立されている．翌38年の生産量は約142ｔであったが，産地としてのまとまりを持つまでには至らなかった．また，農民気質は県内でも特に“商品性の高い作物にいち早く切り換えて行く”企業家的精神に富んでおり，この点も産地形成と深い関わりを持っている．

さて，合併を契機に産地づくりが本格化するが，振興作目としてえのき茸を選択するにあたっては，前述した前史的背景とともに農業や消費を取り巻く時代的背景を十分に参酌している．１つには，選択的拡大，自立経営の育成等を政策の方向として示した36年の農業基本法の制定で

図補－1 えのき茸の農協取扱額の動向



注：農協の「実績検討表」より作成．
ただし，43年から48年については，「農業総合生産計画」における見通し額である．

ある．もう１つは，高度経済成長の中で消費とりわけ食生活の多様化が具現化しつつあった点である．

地域ですでに生産されている農産物の中から，このような時代の流れに適合したものとしてえのき茸が選択されが，まず取組まれたのが共販体制づくりである．合併後わずか３カ月後の39年7月には部会が発足し，40年10月から共選・共計が実施され，販路拡大や市場占有率向上対策に取組む基盤が作られた．41年1月には“部会運営管理内規”という厳重な規則を決め，強力な組織体制を構築した．「組合員組織の育成・管理」の選択である．えのき茸のＰＲにも力を入れた．特に，40年に行った愛知，東京，大阪の有名デパートでの展示即売会はえのき茸としては全国で初めての試みであった．またテレビなどのマスコミも活用した．「生産物販売」の選択である．そして，“量だけではなく，質においても日本一になりたい”という志向性をもち，栽培技術面にも積極的に取組んだ．具体的には41年4月にはえのき茸専任の営農技術員を設置した．また，冷房栽培についても先駆的農家とともに研究を進めた．「技術・経営指導」の選択である．これら３つの機能を戦略的に選択し産地形成の土台を形成した．

２．　内延的拡大期

えのき茸生産の将来性に確証を得た農協は，多種兼営体としての特性を十分に生かした奨励策や支援策をとることにより生産農家数の拡大，いわゆる内延的拡大に取組み，先進産地から大産地への地歩を固める．それは今日えのき茸の主力生産地区である延徳地区における奨励策に象徴的に現れている[8]．40年当時，この地区のえのき茸農家は13戸だけであった．しかし，本地区がリンゴの不適地であることや企業家的精神の旺盛な農業者が多いことから，農協支所は生産奨励策としてえのき茸の

生産に新規参入する農家に対して，必要な資金を実質的に上限を設けず貸付けた．また，42年頃から普及した冷房栽培施設の導入資金の返済を確実にするために強制的な積立て制度をとった．〈機能連鎖の基準〉による「営農資金供給・管理」「販売代金受入・管理」の選択である．これらの機能選択によって，本地区では１年に50戸づつのペースで普及した．

また販売体制をより強化するための取組みもなされた．例えば，京阪神に出荷した場合，“三日目売り”となって商品の鮮度が落ちるという欠点を指摘された．これを克服するために42年からえのき茸専用車が導入された．これによって「生産物販売」が強化された．43年には販売体制をさらに強固なものとするために，生産者と部会の間で「えのき茸委託販売専属利用契約書」が取り交わされた．これによって徐々に当り前機能化していた「組合員組織の育成・管理」が魅力的機能となった．施設化を普及するにあたっては，施設や機械器具類の開発を農協の工機課が中心となって行った．まさに総合力発揮を企図した「研究開発」「生産資材購買」の選択である[9]．このような機能の選択・遂行を一気呵成に進めたことにより44年の生産高は10億円の大台にのった．

３．　外延的拡大期

農協の総力をあげた取組みによって，40年代後半において全国一の主産地となる．しかし，新興産地の台頭により競争は激化する．それへの対応策として先進地としての優位性を生かしての「大量生産，大量販売」という方針を決定し，外延的拡大に取組む．対策は生産と販売の両面から講じられた．販売対策で特筆すべきは，需要の創出という視点からの中国，四国，九州に向けた新市場の開拓活動である．生産対策においては，種菌培養センターの運営を基本とした品質向上と生産の安定化，そ

して基礎試験の充実の２点である．種菌培養センターは46年に1千2百万円をかけて建設された．これらは「研究開発」と農業生産過程についての「農協直営」の選択である．このような生販一体化した積極的取組みが主産地としての地位を確立させることになる．

4．　停滞期

50年代に入りえのき茸生産も成長が鈍化し成熟産業化の様相を呈するようになる．特に50年代中期までは価格の低迷などにより停滞期となる．この時期，日本農業全体においても農産物過剰が慢性化し，農業総生産額の実質化系列での停滞傾向が現れる．このような状況を反映して系統農協は農産物の需給調整を提起した[10]．このような状況下において「共同利用施設管理・運営」「生産直営」両機能を充実することによって衰退化の回避策が講じられた．前者については52年の統合共選所の完成・稼働があげられる．それまでえのき茸共選所は10カ所に分かれていた．しかし共選所間の品質のばらつきが目立つなど“分散の不利益”が生じてきたため総工費2億4千万円をかけて建設された．また「生産直営」については，51年の種菌培養センターの大規模な拡張があげられる．これは生産の急速な伸びにセンターからの種菌の供給が追いつかなくなり生産に支障をきたすようになったためである．

5．　成熟期

58年以降では，「研究開発」の機能発揮が注目される．価格が好調に推移する中で新品種が導入され，その品質の良さが市場での評価を高めた．また，種菌培養センターにおける育種・開発研究への積極的取組みの具体的成果として，平成２年度にはえのき茸の種菌が種苗登録品種として認められた．このことは研究開発が先進産地であることを継続的に維持するための貴重な成果を生み出したこととして注目される[11]．

さて以上見てきた本農協におけるえのき茸の産地形成と農協の機能選択は次のように整理される.

まず「つくる農協から売る農協へ」という明確な事業目標のもとで,前史および時代的背景を勘案し将来性ある作目としてえのき茸が選択される.最初に「組合員組織の育成・管理」「生産物販売」「技術・経営指導」が選択される.これらの三位一体的取組みにより販売高が飛躍的に増加する.これによってえのき茸の商品作目としての将来性に確証が得られる.そして,「営農資金供給・管理」「販売代金受入・管理」を選択し,資金面からの奨励策をとることによって内延的拡大がなされる.同時に施設化が進められるが,施設や機械器具の開発には工機課が貢献した.これは総合農協の特性を生かした支援体制の確立といえる.また産地化がすすむにつれて,やや当り前機能化してきた「生産物販売」「組合員組織の育成・管理」の機能改善を行い,魅力的機能化を図った.このような機能選択を経て全国一の産地になるが,新興産地の台頭の中で,「研究開発」「共同利用施設管理・運営」「生産直営」を選択し,大産地としての地位を揺るぎないものにしている.なかでも「研究開発」は,当該地域が先進産地として継続していくために必要な機能を発揮するまでに至っている.

以上のように,明確な目標に基づく時宜を得た機能選択と農協全体の支援体制の中での機能遂行が今日のえのき茸主産地を形成したと結論づけられる.また「研究開発」のように,選択された機能自体が充実し貴重な経営資源となり後継作目や他作目の産地形成に寄与する場合が他にも認められた[12)].これは,機能選択に際しては現状に対する視野の広さとともに,将来に対する長期展望が求められることを示唆するものと言えよう.

注１）　佐伯尚美氏は，昭和45年に創設された自主流通米制度によって米流通システムが「統制流通システム」から「混合流通システム」へと変貌したとしている．佐伯『食管制度』東京大学出版会，1987年に詳しい．

２）　小暮宣文「情報を武器に生き残り策を探る」『経営実務』，全国協同出版，1991年，28頁．

３）　担当課長は「計画生産をやれやれといっても農家はついてきません．市場価格が高いときはそれでもいいが，安くて次の年の面積が減るようでは，計画生産の意味がない．安いときでも生活を保障できないと安心して農業に励めません．」と語っている（同上，『経営実務』，28頁－29頁．）．

４）　本農協の育ての親ともいうべき吉澤善教前組合長は，「新しい試験研究の結果，栽培ができ市場性が見込めるものであっても，実際のところ作ってもなかなか売れない．普通でも2,3 年は市場に相手にされない．相手にされなければ必然的にお金がとれないわけだから農家は大きな損をすることになってしまう．これでは誰もが農家は，安全で既に市場性が確立された品目しか栽培しなくなってしまう．こうした欠点を克服する意味でも農協の安値保障制度は威力を発揮している．それは，農協が何年も試験栽培し選定した新しい野菜については，安値保障をしていることによる．」と，その効果について語っている（『経済連情報』№136，長野県経済連，1984年）．

５）　前出，『経営実務』，29頁－30頁．

6）　分析の基本的資料として『中野市農協二十年のあゆみ』を用いる(中野市農業協同組合，1984年．以下，『二十年史』と略称する)．

7）　『二十年史』，103頁．

8）　『二十年史』，151頁．平成2年度において当地区の生産高は農協全体の29.9%を占めるまでにいたっている．

9）　『二十年史』，270頁．

10）　小池恒男「日本農業の展望と農協の役割」『農業と経済』，第9号，1991年，69頁－70頁．

11）　平成3年4月に開かれた第27回通常総代会では，農業の振興にかかわる研究開発及び新規事業育成のために5億円を積立目標額とする「農業研究開発基金規定」を可決している．本農協が産地として継続しかつ発展して行くために研究開発機能をいかに重視しているかがわかる．

12）　アスパラガス部会（平成２年度の部会員数1,691名で生産部会の中では最大）も昭和40年の導入当初から産地化のために強力な部会体制をとった．初代部会長は「エノキのやり方に学んだのですよ．ああいうように部会をつくって行けばいいだなと…」と，述懐している（『二十年史』，157頁）．またえのき茸で確立された周年全国輸送体系が，アスパラガス，ハウス巨峰などの全国販売のために利用され，それらの産地化に貢献した（『二十年史』，270頁）．

終　章　要約と結論

本論の終わりにあたって，研究成果を要約する．

序章「序論」では，本論文の課題と方法および各章の主内容について述べた．課題は，わが国の総合農業協同組合における営農活動のあり方について明らかにすることである．方法としては，事業戦略論的接近方法を用いた．この方法は，環境適応および競争への積極的対応を基調とし，長期的かつ総合的視点から営農活動の事業としてのあり方を明らかにしようとする方法論である．

第１章「農協事業の新展開と事業戦略の課題」においては，農協事業の今日的な展開方向と事業戦略の課題を検討した．現行の事業方式を，“保護および統制下にある農業生産を事業展開の軸とし，慣習的組織力を活用した連合会依存型の方式”として特徴づけた．それは寡占化経済を与件としたものではなく，今日ほど競争関係が激しくない時代および組織環境の中での事業の「やり方」であるため，環境適応とか競争への対応という戦略的視点が必ずしも十分には組み込まれていない．このため，今後ますます競争環境が激しくなるにしたがって，現行の農協事業方式がその有効性を失っていく可能性が大きいことを指摘した．

また，農協における事業展開の基盤とも言うべき組織力が衰退傾向にあり，組織力依存型の事業展開の限界が表面化してきたため，組織力に依存した事業のあり方についての検討が重要な課題となっている．組織力衰退の主な原因は次の２つに求められる．１つは，集落の地縁・血縁

に基づいた伝統的な連帯としての慣習的組織力が混住化の進展や地域農業の衰退の中で脆弱化したことである．もう１つは，個々の組合員が組合員としての意識を希薄化させ，事業ごとに農協と他業態を比較考量して有利な方を選択する，いわゆる選別的事業利用傾向を強めていることである．従来，協同組合事業方式の特質が協同効果，なかでも組織力効果にあるとされてきたが，組織力効果を発現させるために組合員が負担しなければならない費用（私的組織化費用，と呼ぶ）については，基本的には考慮されていなかった．この費用は，協同組合に固有の費用であり，近年相対的にも絶対的にも上昇する傾向にある．このため，組合員が負担しなければならない私的組織化費用の増加問題への対応，具体的には当該費用を低下させる取組みとともに，費用を負担するに値する財・サービスの開発・調達を同時並行的に行わなければ，組織力衰退の解決策を見い出すことは困難であることを指摘した．

自由かつ競争を基調とする寡占化経済の中で，農協が事業体として一般企業と伍していくには，事業方式を“競争の戦略”という視点から検討する必要がある．競争の戦略の核心部分は差別化戦略であるが，農協事業が競争関係にある一般企業の事業と差別化をはかる上で，「農業」を積極的に位置づけることが有効であることを指摘した．さらに，多種兼営体であることの利点を生かすために，各事業の個別展開ではなく，事業間の連鎖・連結をはかり総合的事業展開が可能となる事業構成をとることを提起した．事業の選択・構成の基準としては次の３基準を提示した．第１は，〈重要性の基準〉である．これは組合員にとって重要度が高い事業および具体的機能の選択を意味しており，私経済的便益をもたらすことに重点をおいた選択である．重要性を強調することは，総花的機能選択を忌避することを含意している．第２は，〈当り前・魅力的

機能構成の基準〉である．組合員の視座から事業・機能を，当り前機能（満たされていても当り前であり，満たされていなければ不満足と感じて農協の評価を下げる）と，魅力的機能（満たされなくても仕方がないと考えるが，満たされれば満足と感じて農協の評価を高める）に大別し，当り前機能を十分満足させた上に，可能な限り魅力的機能を付加することが望ましいことを指摘した．特に，個性的な農協づくりが求められており，魅力的機能は農協の個性となり得るものである．第３は，〈機能連鎖の基準〉である．それぞれの事業や機能は単に並列的関係にあるのではなく，相互に機能的関連をもった“機能の体系”である．この体系の連鎖性を重視した事業・機能の選択・遂行を行うことによって，組合員が享受できる便益は，そうでない場合と比較すると相対的に高いことが容易に想定される．

第２章「農協営農事業機能の選択理論」では，広範囲にわたる農協の営農事業に関する機能の選択のあり方について検討した．まず，農協営農事業戦略とその関連領域を整理するとともに，機能選択の体系を明らかにした．それは〈目標〉と〈基準〉に規定されて選択されなければならない．〈目標〉とは，経営資源の適正な配分により営農事業を各利害関係者（農家組合員，農協（経営），社会，を取り上げた）の負託に応えるべく適切に遂行することである．〈基準〉とは，〈目標〉を前提として成立するもので選択行為の判断基準を意味し，第１章で示した〈重要性の基準〉〈当り前・魅力的機能構成の基準〉〈機能連鎖の基準〉の３基準に準拠することが妥当であると考えた．そして，営農事業の機能を営農指導，営農支援，生産直営，販売，地域住民対応，の５つの大分類に整理し体系づけるとともに，農協規模，主幹作目，立地という環境条件別に戦略的機能選択のあり方をモデル的に提示した．環境条件別に

優先度の高い営農事業機能を中分類で示すと次のようになる.

農協規模の場合，特大規模農協では「地域農業企画管理」「生産要素利用調整・組織化」「組合員組織の育成・管理」「共同利用施設管理・運営」が，小規模農協では「組合員組織の育成・管理」が，それぞれ優先的に選択されねばならない．両農協で「組合員組織の育成・管理」が選択されるが，特大規模農協においては，広域・大規模化による組合員の営農事業離れを生じさせないための細やかな組織づくりが目指され，小規模農協においては，「技術・経営指導」と「生産物販売」を担い得るまでに部会を育成し“部会主導型の生産・販売一貫体制”を構築することが目指される．規模の違いによって具体的取組み内容が異なることに注意しておかなければならない.

主幹作目の場合，稲作主幹農協では「技術・経営指導」「組合員組織の育成・管理」「生産物販売」が，近郊型野菜主幹農協では「生産要素利用調整・組織化」「生産物販売」「地域対応」が，輸送型野菜主幹農協では「情報の収集・提供」「生産要素利用調整・組織化」「共同利用施設管理・運営」「生産物販売」がそれぞれ優先的に選択されねばならない.

立地の場合，都市地帯農協では「地域農業企画管理」「地域対応」が，山村地帯農協では「地域農業企画管理」「技術・経営指導」が，それぞれ優先的に選択されねばならない.

自らの農協類型に従い戦略的に選択されねばならない機能に対する実践的対応が困難な場合，合併による規模の拡大や主幹作目の変更といった内部環境および準内部環境に関する条件の変更が検討されなければならない.

第３章「農協営農事業組織形態の選択理論」では，営農事業を遂行す

るための組織設計上の基本問題である．組織形態の選択問題について検討した．営農事業組織形態の有効性については，まず営農事業戦略をどの程度遂行できる仕組みになっているかという「戦略との適合性」，組合員の営農事業利用上の利便性をどの程度充足しているかという「組合員との適合性」，組織形態維持コストが許容限度を越えるものではないかという「コストとの適合性」，という３つの適合性を比較考量して評価が下されねばならない．

具現化している組織形態は多様性に富んでいるが，大別すれば職能別組織形態（一般的には，ヨコ割と呼ばれる），事業部制組織形態（一般的には，タテ割と呼ばれる），この２つの組織形態を組合わせた混合型組織形態の３形態となる．従来，組織形態を評価する場合，それがもたらす便益に注目したものがほとんどで，コストという視点からは必ずしも十分には展開されてこなかった．このため，前述した３組織形態の特徴点や相違点についてコスト発生要因との関連性に注目して整理した．

また営農事業組織形態に関する既存の研究は，マーケティング対応に重点をおいた組織形態選択の有効性を示唆し，職能別組織形態から事業部制組織形態への移行の必要性や必然性を指摘している．それは各論者が営農事業の組織形態を独立的に取り上げ，その理想的状態を作り上げるために他の事業およびその組織形態を操作可能なものと位置づけていることによるものと言える．このような視点からは，混合型組織形態は職能別組織形態から事業部制組織形態への過渡的形態としか位置づけられず，それが持つ実践的合理性は考慮されず，事業部制組織形態の過大評価と職能別組織形態や混合型組織形態の過小評価をもたらすことになる．

しかし，営農事業を多種兼営体の中での１事業として認識するとき，

営農事業組織形態のあり方については既存の研究とは異なった見解が提起される．“信共依存体質”といわれる今日の農協経営の実態からして，信用，共済をはじめ各事業ともそれ自体の専門性の追求や事業遂行・拡大を指向しなければならず，営農事業との関連性があっても，つながりの強度は相対的に低下せざるをえない傾向にある．営農事業に関連する職能の事業としての自律度の高まりは，営農事業組織形態を形成する職能が営農指導，販売，生産資材などに限られ，事業部制的要件を充足する可能性を狭める方向に作用する．このため，純粋の事業部制組織形態の選択は実践的には困難となり，その目標を達成する可能性が相対的に高い形態として混合型組織形態の選択がなされることになる．混合型組織形態の選択は実践的合理性を持ったものとして評価されなければならない．

次に，昭和63年度の長野県における27農協のデータを用いて，事業部制的要件の導入が，きわめて限定された条件下でしか行えないことを見た．営農事業主管部署への職能集積は，営農指導，販売，生産資材，の３職能のみにとどまる．これら集積された職能の作目別分化・統合は農協規模（ここでは，正組合員戸数3,000戸以上の特大規模農協に集中している）や農畜産物販売額が一定規模を上回った農協においてのみ見られる．しかしそれも営農指導と販売だけの統合である．

このような点から，営農事業組織形態の選択にあたっては，職能別組織形態を基本的形態と位置づけ，営農事業戦略，組合員の利便性，組織形態維持コストへの適合性を参酌し，かつ事業部制組織形態の長所をとり入れた，より有効な混合型組織形態へと展開することが合理的であることを明らかにした．そこで，混合型組織形態についてのより具体的な内容検討を行うために，特大規模農協における混合型組織形態のあり方

をモデル的に検討した．特大規模農協を取り上げるのは次の２つの理由による．１つには，他の規模に比べて相対的に多くの形態の導入が検討し得る状況にある．もう１つには，農協合併推進という今日的な取組みに対する具体的貢献である．作目と販路をそれぞれ単一か複数かで二分し，農協を「単一作目単一販路」「単一作目複数販路」「複数作目単一販路」「複数作目複数販路」に４類型化しそれぞれについて検討した．特に，「複数作目複数販路」の農協類型においては，作目ごとに多元販売，販路ごとに多作目取引が行われる取引体制下にある場合が少なくないため，営農指導課と販売課との間に農協内市場の考え方を導入し，営農指導課内にある各作目係同士の販路をめぐる競争関係（売り込み）と，販売課内にある各販路別係同士の作目をめぐる競争関係（荷の引合い）を創出するような組織形態，すなわち組織内競争的混合型組織形態を選択することが有効であることを提示した．

第４章「農協営農事業における境界連結者機能」では，営農事業に関する機能や組織形態の選択意図を，当該事業に直接的な関わりを持つ“人”に徹底させるための管理体系を明らかにするための第一次接近として，営農指導員の機能と育成・啓発および士気高揚等の誘因のあり方について検討した．検討に際しては，近年わが国の組織論研究において論究がなされつつある「境界連結者」という概念に依拠した．境界連結活動とは，「自ら所属する組織の諸制約と他組織からの要求や要請のはざまで一定の行動を確保しながら，自らの組織を他の諸組織に機能的に関連づける」行為と定義される．具体的には，資源取引機能（経営資源の調達機能と需要者への製品・サービスの提供機能），情報プロセッシング機能（他組織や外部からの情報の解釈と組織内意思決定者への伝送機能），象徴的機能（組織の顔としての外部代表機能），バッファリング

・組織防衛機能（外部環境からの脅威や影響力を和らげ，組織の構造や効率的運営を保持する機能），環境スキャニング・モニタリング機能（外部環境情報の探索・収集機能．スキャニング機能は予測不可能な非連続的情報の探索機能．モニタリング機能は，業務情報の継続的収集機能），そして組織間調整機能（複数の組織の連結・調整機能）の６つの機能から構成されている．

資源取引機能は境界連結者に不可欠であることから基本的機能，情報プロセッシング機能，バッファリング・組織防衛機能，環境スキャニング・モニタリング機能，組織間調整機能は境界連結者を連結者たらしめる特質を成すことから特質的機能，象徴的機能は他の５機能を全うして組織内外から信頼されることによって生じる側面が強いことから派生的機能として再整理される．なお特質的機能を，「情報」と「影響」（組織あるいは組織員の行動に対する，指導，誘導，先導，あるいは婉曲な指示，を内容とする諸活動・機能を統括する概念として用いている）という視点から分類すると，情報プロセッシング機能と環境スキャニング・モニタリング機能が「情報」に関連する機能，バッファリング・組織防衛機能と組織間調整機能が「影響」に関連する機能となる．

営農事業における境界連結者機能は，第２章で整理した営農指導に関する６つの中分類機能（「地域農業企画管理」「技術・経営指導」「情報の収集・提供」「研究開発」「生産要素利用調整・組織化」「組合員組織の育成・管理」）の中に分散的に配置されている．それらを境界連結者機能と対応させ両者の関連性を見た．「技術・経営指導」は資源取引であるため境界連結者の基本的機能と対応する．「情報の収集・提供」と「研究開発」は「情報」に関連する特質的機能と対応する．「生産要素利用調整・組織化」と「組合員組織の育成・管理」は「影響」に関連

する特質的機能と対応する．派生的機能に該当するものはない．

営農指導の「情報」に関連する特質的機能のあり方については「情報の収集・提供」を，「影響」に関連する特質的機能のあり方については「組合員組織の育成・管理」をそれぞれ取り上げて検討した．「情報の収集・提供」については，情報の連結方法と，営農日誌の活用システムについて検討した．特に営農日誌の活用システムについては，長野県篠ノ井農協における活用システムを事例的に検討した．「組合員組織の育成・管理」については，生産部会に対象を限定したが，生産部会内部に境界連結活動を担える部署あるいは人材を育成することの重要性と，主幹作目や準主幹作目といった成熟度が高い作目の部会ほど農家主導型の運営を徹底して行わなければならないことなどを指摘した．

境界連結者としての営農指導員の育成・啓発手法として，産地づくりを通じての機能の訓練・修得が実践的で有効であるが，上司の知識や経験が制約条件として働くので，県中央会・連合会の担当職員や農家・生産部会と一体的に取組むことがより有効であることを指摘した．また士気高揚等の誘因としては，キャリア・パス（出世経路）の確立と自己実現を可能とする勤務環境の整備が不可欠であることを指摘した．

第５章「農協営農事業の経営収支問題」では，営農事業の収支問題を中心にその事業としての確立に向けての経営収支的基盤の現状と今後のあり方について検討した．営農事業の収支問題を検討する今日的必要性として次の３つを指摘した．第１には，営農活動が事業として確立するための基本的財源の確立状況の把握である．第２には，他事業部門からの繰入れの困難性の高まりである．営農事業は直接的収益源を持たない指導事業を含むとともに，農業生産それ自体の停滞・衰退傾向の中で必ずしも経営的に良好な状況ではない．そのため他事業部門からの繰入れ

を前提として取組まれてきた場合も少なくない．しかしこのような状況は，将来的にも保証されるものではなくなってきており，可能な限り他事業部門への依存体質を改善しなければならない時期にきている．第３には，戦略的事業展開の財政基盤の確保のためである．事業体としての発展的継続性を志向する場合，投資が不可欠であるが，それによって必然的に生じる新たな支出問題への対応の可能性を見るために収支状況についての検討の必要性が高まる．

次に，営農事業の収支計算を行った．収支の対応関係に基づいた４つのモデル的収支類型に準拠して検討を進めた．収支類型Ｉは，直接的収入が全費用を充足しており，純損益がプラスの場合である．収支類型IIは，直接的収入が事業直接費と事業管理費を充足しているため事業損益はプラスの場合である．収支類型IIIは，直接的収入が事業直接費のみを充足しているため，事業総利益はプラスとなる場合である．収支類型IVは，直接的収入が事業直接費すら充足することができず，事業総利益がマイナスとなる場合である．

全国段階における50年度以降の営農事業総利益はプラスを示しており，収支類型III以上の段階にある．営農指導事業総利益はマイナスを示しているので，営農指導事業だけを独立させると収支類型IVである．都道府県別で55年度と63年度を対比させると，営農事業総利益は両年度ともすべての都道府県においてプラスで営農事業は収支類型III以上の段階にある．営農指導事業総利益は，55年度において北海道だけが収支類型III以上であったが，63年度にはすべての都道府県が収支類型IVになった．

次に，全国段階における50年度以降の営農事業利益の動向を見ると，マイナスを示しており収支類型IIの段階にはない．前述した営農事業総利益の動向と考え合わせると，当該期間において営農事業が収支類型III

の段階にあることが明らかになった．また，都道府県別で55年度と63年度を対比させて見ると，収支類型Ⅱ以上にあるのは，55年度には10道県（北海道，青森県，秋田県，茨城県，栃木県，新潟県，鳥取県，佐賀県，熊本県，宮崎県），63年度には12道県（北海道，青森県，秋田県，群馬県，長野県，新潟県，石川県，滋賀県，鳥取県，佐賀県，熊本県，宮崎県）である．営農事業利益が，55，63両年度においてプラスになるのは，北海道，青森県，秋田県，新潟県，鳥取県，佐賀県，熊本県，宮崎県の８県で農業生産の地域経済に占める比重が相対的に高い県である．営農指導事業利益については，両年度とも全都道府県でマイナスであり，かつマイナス額が増加している．

以上の分析結果より，事業財源の確保が課題となる都府県がきわめて多いことが明らかになった．このため営農事業における機能別の収支目標をモデル的に提示するとともに，財源の確保方策として次の指摘を行った．１つには，可能な限り受益者負担の原則を強化することである．２つには，賦課金の役割を再評価し資金調達方法として積極的に位置づけることである．３つには，賦課金徴収も農協負担（他事業部門からの補填）もともに単年度基準での資金調達方法であるため事業遂行上きわめて不安定な状況を生み出し，戦略的な事業展開に逆機能する可能性が強い．他事業の経営動向に左右されることなく，中期から長期の視点で事業に取組むための財源を確保するために基金の造成（特別積立金）に積極的に取組むことが必要である．

以上のように，本論文は自由競争を基調とする社会経済環境下における農協の営農活動のあり方について，事業戦略論の視点から考察したものである．

農業協同組合であるが故に，営農活動は農協の存在意義にも関わる重

要な活動領域として，他の活動・事業領域とは異なった位置づけがなされてきた．しかし，このような位置づけがなされることによって，経営という視点からの体系化が等閑視され，営農活動に関する効率性や採算性が他の活動・事業ほどは問われないと言う状況を生み出した．このような現場の状況を反映してか，農業協同組合論においても，営農活動について経営的な視点から体系的に検討した研究成果が生み出されるまでには至っていない．

経営的視点に裏打ちされていない営農活動は，地域農業をめぐる諸状況が堅調あるいは発展的に推移し，農家組合員の農業への経済的依存度も高く，農協の経営内容も良好な段階においては，それが持つ問題性を顕在化させるには至らない．しかし，地域農業をめぐる状況が停滞から衰退に向かい，農家組合員経済における農業依存度が低下し，併せて農協経営が停滞傾向にあるとき，それまで営農活動を支えてきた基盤の脆弱性が露呈することになる．地域農業が抱える諸問題を打開し，農家組合員経済における農業の地位を回復させるためには，従来とは異なった取組みが求められる．しかし，必要資金の調達や，農協経営の視点から追求しなければならない採算性や効率性の向上などが思うに任せられない状況となる．営農活動の新しい展開に必要な経営的枠組みが未確立であるため，結局，営農活動への取組みは徐々に，そして歯止めなく後退することになる．いま多くの農協はこのような状況にある．

反面，農協の営農活動には，農家組合員の視点からだけではなく，広く国民経済的視点からも多くの役割が課されている．さらに，営農活動は農協に固有の領域として，他の事業体では入手・蓄積が困難な経営資源が蓄積されており，農協事業の差別化戦略において有効性を発揮する可能性を持っている．

営農活動がこれらの役割を果して行くためには，慣行的な運営方式から，自由競争を基調とする社会経済状況を前提とした運営方式への転換が求められる．それは，運動論的営農活動から経営論的営農活動すなわち営農事業への転換を意味している．その枠組みこそ事業戦略論の視点に立脚して本論文が提示してきたものである．